

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace krizového managementu na turnajích Moravia Open

Application of Crisis Management in Moravia Open Tournaments

Autor práce: Bc. Kateřina Kolářová
Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2016

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně, s výjimkou těchto příloh:
Příloha 1, Příloha 2, Příloha 3.

V Ostravě dne 22.4.2016



Bc. Kateřina Kolářová

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Kolářová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Aplikace krizového managementu na turnajích Moravia Open**
Application of Crisis Management in Moravia Open Tournaments

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska krizového a rizikového managementu
 3. Vymezení Taekwonda ITF a pravidel soutěží
 4. Identifikace krizových/rizikových ohnisek turnajů Moravia Open
 5. Prevence identifikovaných ohrožení
 6. Doporučení a závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- CRANDALL, William R., PARNELL, John A. and John E. SPILLAN. *Crisis management. Leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.
- MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Touto cestou děkuji své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Marii Mikušové Ph.D. za vstřícný přístup, odborné rady, věcné připomínky a návrhy, které mi poskytla v průběhu zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Kamilovi Šamalovi za čas strávený při konzultacích, rady a informace.

OBSAH

OBSAH.....	6
1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO A RIZIKOVÉHO MANAGEMENTU.....	10
2.1 Krize	10
2.1.1 Příčiny vzniku	11
2.1.2 Typologie	12
2.1.3 Vývoj.....	13
2.1.4 Zahájení krizového řízení.....	14
2.1.5 Reakce na krizi	15
2.1.6 Prevence	16
2.1.7 Krizové plánování	20
2.2 Riziko.....	22
2.2.1 Klasifikace.....	23
2.2.2 Základní fáze managementu rizika.....	24
2.3 Analýza ohrožení organizace.....	28
2.3.1 Vyhledávání ohnisek krize	29
2.3.2 Analýza ohrožení.....	29
2.3.3 Krizové strategie	31
2.3.4 Krizová matice	32
3 VYMEZENÍ TAEKWONDA ITF A PRAVIDEL SOUTĚŽÍ.....	34
3.1 Taekwon-Do ITF	34
3.2 Soutěžní disciplíny	35
3.3 Czech Open.....	36
3.3.1 Český svaz Taekwon-Do ITF	36
3.4 Moravia Open	36
3.5 Pravidla soutěží.....	36
4 IDENTIFIKACE KRIZOVÝCH/RIZIKOVÝCH OHNISEK TURNAJŮ MORAVIA OPEN.....	38
4.1 Srovnání soutěží Czech Open a Moravia Open	39
4.2 SWOT analýza.....	46

4.3	Identifikace krizových/rizikových ohnisek	52
4.4	Krizová matice.....	53
5	PREVENCE IDENTIFIKOVANÝCH OHROŽENÍ.....	59
5.1	Preventivní opatření pro K1	59
5.2	Preventivní opatření pro K2	60
5.3	Preventivní opatření pro K3	61
6	DOPORUČENÍ A ZÁVĚR.....	63
	Seznam použité literatury	65
	Seznam zkratek.....	67
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	68
	Seznam příloh.....	69
	Přílohy	

1 ÚVOD

Každý člověk se během svého života musel setkat nebo setká s krizí. Může jít o krize na úrovni osobní, pracovní, společenské, apod. Nikdy není lehké se s touto situací vypořádat, ale do života tyto situace patří. Stejně tak patří i do různých oblastí podnikání, řízení, rozhodování, plánování, apod. Krize je mimořádná situace, kdy dochází k různým ztrátám, od ztrát finančních, dobré pověsti a jména až po lidské životy.

Z důvodu existence krizí je zapotřebí krizového managementu neboli krizového řízení. Můžeme jej zde stručně definovat jako krátkodobý přístup řízení, jehož podstatou je vyřešit krizovou situaci nebo jí předcházet. Krizové řízení využívá poznatků mnoha věd a vědních oborů. Nezabývá se pouze krizemi týkajícími se bezpečnosti, ale všemi možnými riziky. Nejedná se pouze o činnost orgánů krizového řízení, ale každého občana, každé firmy, podniku, společnosti apod., ale např. také všech ostatních prvků bezpečnostního systému státu.

V této diplomové práci se budou krize a jejich prevence týkat zejména plánování, organizování a průběhu vybrané sportovní události. Jedná se o soutěž v Taekwon-Do ITF, a to Moravia Open. Je to jedna z největších soutěží v tomto sportu s mezinárodní účastí na území České republiky a v letošním roce proběhne její třetí ročník.

Tuto oblast si autorka vybrala proto, že se tomuto sportu věnuje již 16 let. Od roku 2006 je členkou české státní reprezentace, to znamená, že již 10 let se pohybuje na vrcholové úrovni. S tím je spojena také její účast na většině soutěží pořádané na území České republiky a v roce 2015 byla také jednou z účastnic právě soutěže Moravia Open. Tato soutěž ji zaujala zejména díky vysokému procentu zahraničních účastníků a odlišností pravidel od ostatních českých soutěží. Vedle pozice závodníka byla také přítomna při organizačních záležitostech. Díky tomu měla možnost sledovat veškerou problematiku organizace, a také vznik a průběh mimořádných událostí, neboli krizí, během soutěže. Krátce po skončení soutěže autorka kontaktovala hlavního organizátora, se kterým se domluvila na spolupráci ohledně této diplomové práce a následného využití výsledků v dalších ročnících Moravia Open.

Struktura diplomové práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou popsána východiska a pojmy krizového a rizikového managementu, následovat bude vymezení pojmu Taekwon-Do ITF a pravidel soutěží tohoto sportu. Praktická část je rozdělena do dvou kapitol. První z nich bude zaměřena na identifikaci krizových/rizikových ohnisek soutěže a druhá kapitola praktické části se bude zabývat preventivními opatřeními

vzniku těchto ohnisek. Na základě provedených analýz a výsledků autorka v závěru práce stanoví svá doporučení.

Cílem této diplomové práce je právě identifikace krizových/rizikových ohnisek a stanovení preventivních opatření identifikovaných krizí. Toho bude dosaženo na základě postupného plnění autorkou stanovených dílčích cílů, kdy tyto cíle budou výsledky jednotlivých kroků výzkumu provedeného v praktické části.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO A RIZIKOVÉHO MANAGEMENTU

V dnešní době můžeme říct, že „každému hrozí riziko“. Kvalitní krizový management je nejefektivnější způsob řešení krizí v podnicích. Pojem krize se dotýká všech stránek života, a proto se krizovému managementu v poslední době věnuje zvýšená pozornost. Pokud chce být podnikatel ve svém podnikání úspěšný, musí umět reagovat na vývoj společnosti, přizpůsobovat se a průběžně provádět změny. Právě díky překonávání krizových situací se vlastníci podniků a manažeři stávají tvůrci příznivého vývoje svých společností.

2.1 Krize

Slovo krize pochází ze starořeckého slova *krino*, což v češtině znamená vybírat, rozhodovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami. Z tohoto později vzniklo slovo *krisis*, které vyjadřuje rozhodnou chvíli nebo dobu, samotné rozhodnutí nebo nesnáze. A od tohoto pojmu už je blízko k českému slovu *krize*. [20]

Definice současné krize v organizacích se stále mění a jednotná definice tohoto pojmu neexistuje. Krizí firmy obvykle rozumíme situaci v dané firmě, která po delší časový usek nebo trvale, zapříčiňuje negativní odchylku od normálního stavu. Může být chápána jako málo pravděpodobná událost s velkými následky pro organizaci i společnost a má nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh.

„Krise je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje“. [1, s.38]

Krise se ve vztahu k firmě vyznačuje dvěma znaky [16]:

- *krize závažná* – ohrožuje existenci firmy,
- *krize méně závažná* – ohrožuje základní cíl firmy.

Dalšími základními vlastnostmi krize jsou [14]:

- *rozkladná* – dokud není vyřešena, omezuje činnost organizace,
- *negativní* – odvádějí pozornost od každodenních úkolů a plnění cílů, vytvářejí napjatou atmosféru mezi zaměstnanci, poškozují důvěryhodnost organizace,
- *rozděluje* – zaměstnanci a vedoucí si vybírají stranu, na kterou se přidají (zájmy vlastní, zájmy organizace),
- *zkresluje* – dojem může být často brán za skutečnost,
- *překvapí* – nelze vždy předpovědět.

2.1.1 Příčiny vzniku

Aby byl krizový management účinný, je potřeba stanovit a znát zdroj krize. Ta však může být vyvolána i kombinací několika zdrojů a je důležité přihlížet ke každému z nich. Hledání příčin vzniku krize bývá obtížné, často bývají jejich kořeny v jiném procesu nebo útvaru, než ve kterých se projevíly.

Častým a důležitým zdrojem selhání bývá lidský faktor. Zde se řadí zejména chyby managementu. Chyby v řízení často vedou a jsou důvodem pádu organizace. Příčinou může být např. špatně pojatý pokus provést změnu, nesprávná reakce na vnější změnu, nedůslednost, atd. Proto je nezbytné prověřit vlastnosti a schopnosti členů managementu v oblasti plánování a řízení. [20]

Zdroje krize se rozdělují podle toho, zda se nachází zdroj krize uvnitř nebo vně firmy. Ke zdrojům uvnitř firmy se řadí *materiálová a surovinová krize, výrobní, finanční, personální*, apod. Mezi zdroje krize vně firmy patří *odbytové krize, rychlé změny v cenové politice dodavatelů, neoprávněné užívání duševního vlastnictví formy*, apod. [16]

2.1.2 Typologie

„Klasifikace krizí je první krok k jejich udržení pod kontrolou.“ [14, s.99]

Nejstarší typologie krize rozlišuje na *umělé* a *přírodní*. Následující, rozšířenou typologií je rozdělení na *umělé*, *přírodní* a *sociální* krize. Další množinou krizí jsou krize *přírodní* a *ekologické*.

Čtyři základní oblasti krizí [20]:

- *Osobní krize* – stav jedince, kdy jeho onemocnění nebo zdravotní stav s dvojnásobnou možností dalšího vývoje. Krize jedince bývá také zapříčiněna jeho psychickým stavem ovlivněným neúspěchem, depresí, únavou, apod. Negativní dopady na psychický stav mají např. dlouhodobé zdravotní problémy, ztráta člena rodiny, mobbing, apod.
- *Krize sociální a společenská* - představuje ohrožení stávajících sociálních a společenských forem. Může vzniknout na území jednoho státu, ale v důsledku globalizace se rozšiřovat do oblastí různých zemí. Patří zde politické a společenské sociální změny, ekonomická transformace, může být výsledkem vládních krizí, vojenských konfliktů a revolucí,
- *Krize způsobené živelnými pohromami a haváriemi* – živelní pohromy zde byly, jsou a budou, je potřeba s nimi počítat a být připraveni na důsledky. Patří zde povodně, vichřice, hurikány, tsunami, apod.
- *Krize ekonomického charakteru* – předmětem ekonomické teorie je zkoumání dílčích subjektů v rámci ekonomických celků (podniky, domácnosti, jednotlivci, apod.). Zde rozlišujeme krize na úrovni mikroekonomické a makroekonomické. V Makroekonomických krizích jsou za hlavní příčiny považovány disproporce mezi výrobou a spotřebou, z toho vyplývá nevyužívání výrobních kapacit, následně zvyšující se nezaměstnanost, pokles mezd a zánik slabších podniků.

Další příklady typů krizí [14]:

- *Technologické/technické krize* - vznikají v souvislosti s provozem zařízení, budov, strojů, zpracováním, apod.

- *Sociální, společenské krize* – ohrožují sociální a společenskou formu. Může se vyskytovat v různých formách (vojenská, bezpečnostní, ekonomická a jiná nevojenská ohrožení).
- *Psychologické krize* – je předmětem zkoumání psychologie. Většina krizí je doprovázena traumaty a zároveň většina traumat začíná jako krize. K psychologické krizi dochází tehdy, když se lidé potýkají s problémy, které nemohou vyřešit. Tyto problémy vedou k zvýšení napětí, vzniku úzkosti, neschopnosti pracovat, apod. Příkladem vzniku psychologické krize je úmrtí blízkého člověka.
- *Chování jedinců, skupin, organizace*,
- *Finanční krize* – spouštěčem jsou rozpory ve finančním systému.
- *Ekonomická krize* – může mít makroekonomický (pokles HDP, růst inflace, sociální politika státu, apod.) a mikroekonomický (vztahuje se k jednotlivým subjektům) charakter.
- *Vývojové krize* – vznikají v různých fázích růstu organizace. Organizace se vyvíjejí a procházejí životním cyklem a jednotlivé body v přechodech mezi stádii jsou pro ni neřiditelné (krizové).
- *Typy krizí z hlediska vývoje organizace* – dle životní analogie členíme na dětské nemoci (začínající podnikatelé), nemoci středního věku (rutina), nemoc stáří (způsobenou složitou a nepružnou org. strukturou).
- *Krize z hlediska rychlosti jejího vývoje* – krize náhlá, pozvolná.
- *Krize podle jejich předvídatelnosti a ovlivnitelnosti*.

2.1.3 Vývoj

Krize se může vyvíjet *pomalou, formou pozvolné krize* (zánik trhů, růst nepřevoditelných nákladů, zvýšená fluktuace pracovníků, apod.) nebo *rychle, formou náhlé krize* bez předchozího signálu (příčinou může být výbuch, požár, státní zásah, apod.). [16]

Pozvolná krize se vyvíjí dlouhodobě na základě průběžného hromadění jednotlivých nedostatků, které nejsou včas a efektivně řešeny. Je složena z těchto fází:

- a) *potenciální fáze* – krize se zatím neprojevuje, hromadí se příčiny jejího vzniku a objevují se první upozorňující signály,
- b) *latentní fáze* – začínají se projevovat první příznaky, ale pokud jim management organizace věnuje dostatečnou pozornost, je možnost je identifikovat a včas přijmout potřebná opatření pro zabránění propuknutí krize,
- c) *akutní fáze* – projevy krize jsou zjevné, v této fázi se projevuje ničivý vliv krize, jsou nezbytná zásadní opatření,
- d) *nezvladatelná fáze* - krizové řízení už není schopno situaci zvládnout, často to vede k ukončení činnosti podniku. [20]

Časový horizont jednotlivých fází pozvolné krize bývá odlišný. Potenciální krize je krize permanentní, latentní krize obvykle trvá několik let, než se dostane do akutní fáze. V akutní fázi a následně v poslední fázi krize – nezvladatelné – mají krize podstatně kratší časový průběh.

Rychlá krize je mnohem nebezpečnější, protože se na ni podniky nemohou dostatečně připravit.

2.1.4 Zahájení krizového řízení

Každá krize má negativní dopady na samotný podnik i na jeho okolí. Krizové řízení má za úkol eliminovat tyto následky a vyvést podnik na úroveň, ve které se nacházel před vznikem krize. Při krizi bývá rozhodujícím faktorem čas. Čím déle krize trvá, tím více se prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Cílem zasažených podniků je snížení škod způsobených krizí a minimalizace doby jejího trvání. K tomu se používá soubor přístupů, opatření a metod označovaných jako krizové řízení (krizový management).

U krizí ekonomického charakteru negativní dopad na daný podnik vyvolává, když podnik není schopen dostát svým závazkům a má problémy s likviditou. Až když je krize identifikována, bývá ve většině případů nastartováno krizové řízení. To má vést ke zvládnutí krize. Níže jsou uvedeny příklady, kdy nutné co nejdříve zahájit krizové řízení.

- 1) **Vývoj krize** – krize v podniku má proměnlivý vývoj. Na základě proměnlivosti krize může dojít ke vzniku nerovnováhy, která má schopnost se přesunovat do dalších podnikových oblastí a rozvětlovat se. To vytváří řetězec příčin a následků,

kdy krize se projevuje v latentní fázi vývoje v různých oblastech a teprve ve svém závěru vstupují všechny tyto řetězce do finanční oblasti. Zde je na základě účetních výkazů teprve krize podchycena. Účetnictví a následné finanční analýzy zobrazují s časovým zpožděním několika týdnů minulý stav.

- 2) ***Zastřená příčina krize*** – důležitou podmínkou pro úspěšné krizové řízení je identifikace a odstranění příčiny krize. Pokud krize trvá dlouho, krizový řetězec je dlouhý, krize mění svou podobu, pak je nalezení příčiny časově a pracně velmi náročné. Musí se k tomu použít kauzální analýza a postupovat zpětně po jednotlivých krocích řetězce od symptomů k příčinám. Pro nalezení krize je vhodné použít techniky jako např. ETA (analýza stromů a událostí) a FTA (analýza stromu poruch). V latentní fázi se může krize vyskytovat jako skrytá, můžeme ji přirovnat k zákeřné nemoci. To znamená, že se objevuje v rané fázi a je nalezena až když už může být na léčbu pozdě. Čím déle a více je jí podnik zasažen, tím náročnější a delší je jeho následná léčba. Krizový řetězec má vazbu na okolí podniku a může začínat na základě špatných rozhodnutí, poklesu kvality výrobků, špatným jednáním pracovníků, což může vést ke ztrátě zákazníků a nakonec ztrátě tržeb, cash-flow, zisku.
- 3) ***Vyčerpání podnikových zdrojů*** – při dlouhodobém průběhu krize se snižují a vyčerpávají podnikové zdroje a snižuje se také možnost a schopnosti řešit krizovou situaci. V latentní fázi je toto vyčerpání pomalé, málo znatelné a identifikovatelné. V krizi se také mění podniková kultura, klima, komunikace, kreativita pracovníků, ochota k výkonnosti, loajalita, atd. Čím delší je latentní fáze, tím větší je vyčerpávání podnikového potenciálu. V akutní fázi chybějí podniku finance pro obrát situace. Vzniklý deficit podnik řeší odprodejem majetku, který mu v dané situaci připadá nepotřebný, propouštěním zaměstnanců v akutní fázi apod. To vše vyvolává negativní důsledky a jevy vně i uvnitř podniku. [20]

2.1.5 Reakce na krizi

V situaci, kdy se podnik nachází v krizi nebo je ve fázi, kdy už ví, že krize propukne, musí podnik umět zareagovat.

Nejdůležitější aktivity, které má v danou chvíli manažer zajistit, jsou [20]:

- *Zajistit dostatečné cash-flow* – je důležité mít pod kontrolou finanční hotovost a tok podnikových financí, protože z jakýchkoliv důvodů může nastat nedostatek finančních prostředků a podnik se může začít potýkat s platební neschopností, či nejhůře bankrotem. Podnik musí být schopen vyřešit v co nejkratším čase problém nedostatku likvidních peněz. Jako východisko z krizové situace může sloužit úvěr od bank, případně odprodej firemní nemovitosti, zásob či jiného nevyužitého majetku.
- *Řídit snižování nákladů* – tzv. cost cutting. Když podniku klesá prodej, je nutné snižovat i náklady v různých oblastech. Např. snižování fondu pracovní doby, využití neplaceného volna, omezení nákladů na cestování, pozastavení investic do výpočetní techniky, apod.
- *Monitorovat platební (ne)schopnost odběratelů a reagovat na ni* – problém druhotné platební neschopnosti je trvalou a závažnou hrozbou. Je potřeba sledovat nejen vlastní cash-flow, ale také cash-flow klíčového odběratele. Ti jsou totiž neschopni dostát svých závazků např. z důvodu, že i oni mají tzv. neplatiče a čekají na uhrazení zakázky. Řešením pro fungující obchodní vztahy mezi dodavatelem a odběratelem může být platba předem, vyšší záloha, apod.
- *Připravovat budoucnost firmy* - krize není pouze hrozbou, ale měla by být také výzvou. Motivovat k zavádění změn ke zlepšení podnikových procesů. Ty se budou aplikovat snadněji než v situaci, kdy se firmě daří a zaměstnanci nevidí důvod, proč cokoli měnit. Je důležité počítat s koncem krize a soustředit se na budoucnost a rozvoj firmy, mít připravenou vhodnou strategii a nová řešení.

2.1.6 Prevence

Po skončení krize se musí organizace a zejména manažerský tým připravit na další potenciální krize. To zahrnuje provedení analýzy důvodu vzniku krize a jejích příčin, analýzu a chování týmu v průběhu krize, vyhodnocení výsledků, atd. Posoudit míru úspěchu zvládnutí krizí minulých a míru připravenosti na další potenciální krize pomůže přehodnocení krizových míst, sestavení krizových scénářů vývoje, shromažďování informací a komunikačních kanálů.

Průběh prevence krize:

- 1) **Zjištění krizových míst** – krizová místa, tzv. ohniska krizí, se nachází v každé organizaci. Do oblastí, které je třeba zkoumat, patří např. diskutabilní výrobky a služby, závislosti na jednom dodavateli, nevhodné složení zaměstnanců, nevhodný top management, apod. V tomto kroku je klíčová aplikace rizikového managementu, který je popsán v následující kapitole.
- 2) **Krizový scénář** - navazuje na výsledky analýzy rizika. Na základě této analýzy byla zjištěna krizová místa podniku. Scénář popisuje předpokládanou krizi, která nastane v budoucnosti, neboli vše, co se může stát a zobrazuje její průběh. Nejedná se o přesnou předpověď budoucího vývoje, ale spíš o jeho možný vývoj, vyplývající ze současných informací o daném jevu.

„Metoda scénářů ukazuje, jak se může vyvíjet budoucnost předmětu zkoumání v přítomnosti na základě vzájemné souvislosti postupně uskutečňovaných klíčových událostí.“
[14, s.99]

Určení kritických okamžiků vývoje, u kterých je potřeba uskutečnit důležitá rozhodnutí, je cílem této metody. Základním kritériem úspěšnosti metody je pravděpodobnost scénáře. Scénáře formulují alternativní představy o budoucnosti a využívají k tomu experty z různých oborů.

Sestavení scénáře se uskutečňuje v následujících krocích:

- I. definice, strukturování a analýza předmětu zkoumání (stanovení cíle a předmětu),
- II. identifikace, strukturování a analýza okolí (popis vnějších vlivů, jejich seřazení dle původu vzniku, identifikace jejich vzájemných vztahů),
- III. popis daného stavu pomocí použití ukazatelů (charakteristika stavu subjektu a okolí),
- IV. shrnutí trendů (vznik primárního scénáře),
- V. výběr a interpretace nejužitečnějších scénářů (sestavení 2 až 5 variant),
- VI. identifikace nepříznivých vlivů a ověřování jejich účinků na scénáře (roztřídění nepříznivých vlivů podle relevantnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu),
- VII. analýza důsledků pro předmět zkoumání (odvození možností z variant scénáře),
- VIII. realizace výsledků (příjem rozhodnutí). [12]

3) *Krizový plán* – vychází z krizového scénáře. Popisuje směr řešení vytipovaných potenciálních krizí. Funkcí plánu je snížit riziko, posílit schopnost podniku, rychle a účinně reagovat na danou krizovou situaci. Měl by být jednoduchý, stručný a časově nenáročný, ale musí obsahovat všechny informace nezbytné ke zvládnutí krize. Obsahuje obecné zásady, které určují cíl, posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v jednotlivých událostech provedeny. Tyto rozhodnutí a zásahy jsou pro každou událost, která bude v plánu zpracována, řazeny v chronologickém sledu.

Pro sestavení dobrého krizového plánu je potřeba vypracovat [14]:

- *řešení předvídatelných situací,*
- *zmapování prostředků* (zahrnujících technické pomůcky, kvalifikované lidské zdroje, finance, informace, apod.),
- *identifikování rolí aktérů v krizovém týmu a vzájemné vztahy,*
- *personální obsazení krizového týmu,*
- *pravidla krizové komunikace* (kdo, kdy, koho o čem má informovat, způsob spojení, apod.).

Dobře sestavený, pravidelně aktualizovaný plán zahrnující více hlavních ohnisek potencionálních krizí je jedním z nejúčinnějších nástrojů prevence.

Krizové scénáře a plány mají odpovídat na tyto otázky [20]:

- Na které krizové situace se může podnik připravit? Jaká je pravděpodobnost jejich výskytu? Jaké mohou být jejich důsledky? Jaký může být z časového hlediska jejich průběh? Jaká opatření lze provést, aby se zredukovala pravděpodobnost výskytu? Jaké má podnik k tomu k dispozici zdroje? Jaký je postup pro zvládnutí nastalé situace? Jakým způsobem jsou určeny pravomoci a odpovědnosti?

4) *Systém včasného varování* – mezi největší problémy patří pozdní identifikace potenciálního ohrožení. To znemožňuje připravit se na budoucí působení tohoto ohrožení, a to ještě ve fázi latentní krize, kdy nevytvořila složitý a obtížně řešitelný řetězec. Systém včasného varování má schopnost včas identifikovat nebezpečné

změny vně i uvnitř organizace. Ve své podstatě sděluje, že se něco děje a může to být pro organizaci nebezpečné. Je dynamický.

Cílem systému je:

- včas registrovat změny vně i uvnitř podniku,
- tuto informaci včas přenést k osobě, zodpovědné za vyhodnocení ze současného hlediska a z hlediska dalšího vývoje a dopadu na podnik,
- zjistit nutnost zabývat se změnou, přijmout vhodné opatření, nebo naopak vyhodnotit změnu jako zanedbatelnou.

5) Informace – jsou základem plánování. Práce s daty a informacemi je velmi podstatná při snižování rizika. Manažeři mají odpovědnost připravit se na krizi pravidelným sledováním dat a informací o vnitřním i vnějším prostředí organizace. Informační signály pomůžou manažerům upřesnit situaci, kdy může krize vzniknout a začít. Kvalita informací má významný vliv na kvalitu rozhodnutí manažera. Informace mají být pravidelně aktualizovány, nepravdivé informace ověřeny a odhaleny. Je potřeba aby krizový manažer využíval informace ze všech zdrojů.

6) Krizový tým - „je výkonný a koordinační orgán, jehož základní charakteristikou je centralizace pravomocí v průběhu krize a práce za ztížených podmínek.“ [20, s.93]

Pro zvládnutí krizové situace je nezbytné sestavit krizový tým řídicí se jednacím řádem. Aktivace týmu závisí na charakteru situace. Má být tvořen kvalifikovanými odborníky ze všech funkcionálních oblastí a počet členů je závislý na velikosti organizace.

Hlavní činnosti krizového týmu:

- řešení krizové situace,
- vyhodnocení průběhu řešení krizové situace,
- rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností,

- podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu,
- zajištění školení, nácviku a cvičení pracovníků. [20]

7) **Příprava prostoru pro řízení neočekávaného** – ne vždy se krize bude vyvíjet tak, jak se očekává. Prostřednictvím neformální organizační kultury jsou do přípravy na krizové situace nevědomě vtaženi i pracovníci. Pracovníci by měli být zahrnuti do nacvičování daných krizových situací týkajících se zejména havárií a katastrof. Dalším zdrojem krize může být i podniková kultura. Např. při postupné transformaci velikosti podniku, při fúzi, příchod nového vlastníka.

2.1.7 Krizové plánování

„Plánování, jehož hlavním cílem jsou aktivity orgánů krizového řízení zaměřené na minimalizaci možnosti vzniku krizových situací, hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence a stanovení nejiracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších míst obnovy postižených systémů a jejich návratu do nového běžného stavu se nazývá plánováním.“ [1, s.60]

Součástí všech krizí jsou nastalé problémy nebo existující nebezpečí, které vyžadují rozhodnutí a správnou reakci managementu. To musí být obvykle provedeno v omezeném čase a na základě omezených informací. Výskyt krizové situace se řeší mnohem lépe, když je připraveno řešení, než když se spoléhá na improvizaci. Pro úspěšné zvládání krizí musíme znát odpověď na tyto otázky:

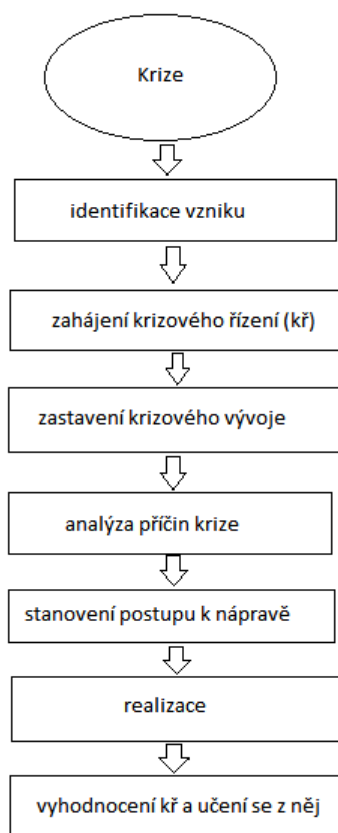
- Co a kde dělat?
- V jakém pořadí?
- Jak to dělat?
- Kdo to má dělat?

Proto je důležité vytvořit systém manažerského řízení krizových stavů včetně organizační podpory, který umožní identifikovat, izolovat a řídit zvládání krizových situací. Tyto systémy musí být také vyzkoušeny ještě před tím, než ke krizové události dojde. Při ustavení a činnosti krizových manažerských týmů je důležité brát ohled na širší souvislosti

všech krizových stavů, jako na *mezinárodní dopad, komplexní reakce, dlouhodobý dopad a ostatní širší dopady*. [16]

Můžeme definovat tři odlišné přístupy ke krizovému řízení. Ty se identifikují v oblasti sociálněpolitické, ekonomické krize a krize v důsledku živelních pohrom a havárií. První přístup je krizové řízení v *užším smyslu* a je založen na řešení krize, která už nastala a byla identifikována. Proces krizového řízení nastává teprve po identifikaci (možné s určitým zpožděním) a tento proces postupuje podle obecného algoritmu, který je uveden v následujícím Obrázku 1. Krizové řízení v *širším smyslu* zahrnuje vytváření různých opatření k zabránění vzniku krize, jejího včasného identifikování a následnému zvládnutí. V moderním, komplexnějším pojetí krizového řízení se ukazuje, že je nezbytné průběžně se připravovat na potenciální nebezpečí. Pokud je podnik připraven, lépe zvládá krizovou situaci. [20]

Obrázek 1



Zdroj: Vlastní zpracování, dle ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*, s. 27.

Krizové plánování plní tři základní úkoly:

- 1) Poskytují krizovým manažerům a zásahovým skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím. (Je nutné, aby byly tyto pravomoci zakotveny v příslušných právních předpisech organizace.)
- 2) Poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů.
- 3) Určují systémy, které pomáhají manažerům zmenšovat následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby tato událost přerostla v krizi.

Prevence krizových událostí a reakce na krizové události jsou dvě základní fáze tvořící krizový management. Zásady účinné reakce na mimořádnou (krizovou) událost jsou přijmout skutečný stav, plánovat a koordinovat, identifikovat nebezpečí a možnosti, definovat způsob reakce, zamezit šíření škod, vyřešit událost, vyhnout se možnosti opakování a poslední zásadou je obnovení funkčnosti. [16]

2.2 Riziko

„Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.“

„Nebezpečí chybného rozhodnutí.“

„Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.“ [16. s. 90]

Riziko je historický výraz pocházející z italského *riscio*, čímž se vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Tento význam se také objevuje ve smyslu riskovat, odvážit se něčeho. Teprve později se slovo riziko začalo objevovat ve smyslu možné ztráty. V teorii rizika je dnes toto slovo úzce spjato s hrozbou, nebezpečím, poškozením, ztrátou, apod. Riziko je nedílnou součástí strategického plánování a řízení.

2.2.1 Klasifikace

Riziko je klasifikováno z různých hledisek.

1) Rozdělení rizik podle věcné náplně

- *technická* – spojená s uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje, zejména při výzkumu, výroby nových výrobků a technologií, poruch strojů,
- *výrobní* – mají charakter nedostatku zdrojů (omezenosti),
- *ekonomická-nákladová* – může být vyvolána např. růstem inflace, spojená s rozpočtovou politikou, podnikáním v zahraničí, apod.,
- *tržní* – zdrojem je většinou chování konkurence nebo změna spotřebitelského chování, apod.,
- *finanční* – dostupnost bankovních úvěrů, změny úrokových sazeb,
- *politická* – vyvolaná makroekonomickou a sociální politikou vlády, ale také např. povstání, teroristické akce, apod.,
- *zásahy vyšší moci* – havárie, povodně, požáry, apod. [14]

2) Rozdělení rizik z jiného hlediska

- *podnikatelské/čisté* – podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku, čisté riziko má pouze negativní stránku,
- *systematická/nesystematická* – systematické riziko je vyvolané společnými faktory a v různé míře postihuje všechny oblasti podnikatelské činnosti (např. riziko politické, ekonomické, inflace, atd.). Nesystematické riziko je typické pro aktivity jednotlivých firem. Zdrojem může být např. vstup nového konkurenta,
- *ovlivnitelná/neovlivnitelná* – ovlivnitelné riziko se dá do jisté míry eliminovat (např. zvýšení kvalifikace zaměstnanců). Neovlivnitelné riziko nelze ovlivnit, patří sem zejména živelné pohromy,
- *vnitřní/vnější* – vnitřní riziko se vztahuje k faktorům uvnitř podniku, vnější k okolí podniku, ve kterém se nachází,

- *primární a sekundární* - sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika. [9]

2.2.2 Základní fáze managementu rizika

První dvě fáze představují analýzu rizika, další fáze pak koordinaci aktivit vedoucích ke snižování rizika. Prolínání těchto fází představuje management rizika a svým vlivem přerůstá do managementu krizového i strategického.

Management rizika se dá klasifikovat do 4 fází:

1) Identifikace faktorů a stanovení jejich významnosti

Obsahem je vyhledávání jednotlivých faktorů rizika, jejichž možný vývoj by mohl ovlivnit hospodářský výsledek. Identifikace je založena na znalostech a intuici pracovníků (vnitřní rizika) a na sledování vývoje okolí podniku (vnější rizika). K identifikaci rizik je k dispozici mnoho nástrojů. Patří sem např. skupinové diskuze, brainstorming, myšlenkové mapy, trendové analýzy, strategické analýzy (SWOT, PEST, aj.), systémové a procesní diagramy, diagramy afinity, diagramy posle sil, studie ohrožení a provozuschopnosti (HAZOP), analýza možných vad a jejich příčin (FMECA), metoda Delphi, atd. [19]

Výsledkem této fáze je písemný záznam všech faktorů rizika. Počet může být velký, přičemž některé z rizik mohou mít málo významný dopad. Významnost faktorů lze stanovit dvěma způsoby:

- expertní posouzení* – vychází z matice hodnocení rizik. Používá se u rizik, která je možno kvantifikovat obtížně nebo vůbec. Hodnocení provádí experti z daných oblastí a je založené na hledisku pravděpodobnosti výskytu a intenzitě negativního vlivu. Expertní posouzení má dvě formy, a to *kvalitativní*, které je prováděno na základě matice (grafického zobrazení) a *semikvantitativní*, zahrnující číselné vyjádření významnosti rizik. Pro vymezení jednotlivých stupňů pravděpodobnosti lze těmto stupňům přiřadit číselné intervaly nebo slovní charakteristiky. V Tabulce 1 je uveden příklad pravděpodobnostní stupnice s intervaly i slovním popisem.

Tabulka 1

označení stupně	popis rizika	Slovní popis stupně pravděpodobnosti	Interval pravděpodobnosti (%)
A	téměř jisté	výskyt téměř vždy	80-100
B	velmi pravděpodobné	výskyt ve většině situací	60-79
C	pravděpodobné	výskyt občas	40-56
D	spíše nepravděpodobné	výskyt někdy možný	5-39
E	téměř vyloučené	výskyt výjimečný	0-4

Zdroj: Vlastní zpracování, dle MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*, s. 158.

Dále se může jednotlivým stupňům hodnocení přidělit velikost *finančního dopadu* nebo *nefinančního charakteru*. K dalším metodám sledování a hodnocení rizika s cílem vypracování krizového scénáře lze využít analýzu typu *motýlek* (boe tie analysis), ke sledování jednotlivých příčin a následků rizika je vhodný *diagram rybí kosti*.

- b) *analýza citlivosti* – zjišťuje citlivost hospodářského výsledku podniku k faktorům, které výsledek ovlivňují. Faktory, jejichž změna ovlivní hospodářský výsledek nepatrně, jsou málo důležité a znamená to, že citlivost výsledku hospodaření na jejich změnu je malá. Ze zkušeností s touto analýzou vyplývá, že velká část faktorů rizik je nevýznamná, protože jejich změny mají malý vliv na výsledek hospodaření podniku. Faktorů, které jsou významné, je relativně málo, což usnadňuje přípravu a realizaci opatření ke snížení rizika. Omezením této metody je, že zjišťuje izolované dopady změn rizikových faktorů a nerespektuje jejich možnou vzájemnou závislost. Východiskem pro tuto situaci by byla více-faktorová analýza citlivosti (aplikace scénářů). [14]

2) Stanovení rizika aktivit organizace.

Existují dva přístupy k stanovení rizika aktivit organizace. První přístup vychází z předpokladu, že intenzita nepříznivých vlivů změn rizikových faktorů je závislá na dvou aspektech, a to na *odolnosti organizace vůči nepříznivým změnám* a na její *flexibilitě*. Druhý přístup je založen na stanovení peněžních toků a finanční stabilitě organizace při nepříznivém vývoji faktorů. Vytváří *varovný scénář*.

- a) *odolnost a flexibilita organizace* – odolná je organizace tehdy, když nepříznivé změny externích faktorů rizika působí na hospodářský výsledek nebo jiný určený vrcholový ukazatel relativně málo. Charakteristikou odolnosti organizace z hlediska změn faktorů je *bod zvratu*. Nejčastěji se chápe z hlediska stupně využití výrobní kapacity. Čím je bod zvratu vyšší, tím je odolnost organizace vůči poklesu poptávky a následnému snížení produkce nižší, nebo se organizace rychleji dostává do ztráty. Flexibilitu organizace pak určuje míra diverzifikace výrobního portfolia (odběratelů, dodavatelů). Čím je organizace diverzifikovanější, tím se stává odolnější.

- b) *varovný scénář* – riziko lze posoudit stanovením peněžních toků za nepříznivých podmínek. Tyto podmínky modeluje varovný scénář. Podmínky by měly být realistické a vycházet z nejnepříznivějšího vývoje faktorů rizika, který může nastat. Cílem scénářů je poskytnout pohled na vývoj okolí organizace a tím zvýšit kvalitu přípravy strategických rozhodnutí. Scénáře se dají rozdělit na dva základní typy – *kvalitativní* a *kvantitativní*. *Kvalitativní* scénáře zachycují dlouhodobější vize vývoje ve formě slovního popisu. Slouží jako prostředek pro narušení stereotypu a provozní slepoty a jsou nástrojem k poznání nových příležitostí spojených s náhlými změnami podnikatelského prostředí. *Kvantitativní* scénáře zobrazují kombinaci hodnot zásadních faktorů rizika. Pro jejich zobrazení jsou nejčastěji používány pravděpodobnostní stromy. Tyto scénáře jsou určeny k hodnocení a výběru rizikových rozhodnutí. Tyto scénáře jsou jedním ze základních nástrojů podpory strategického rozhodování. [9]

3) Příprava a realizace opatření ke snížení rizika

Opatření ke snižování rizik znamenají vynaložení nákladů, což vede k snížení zisku. Čím je riziko vyšší, tím vyšší je potenciální zisk. Opatření nemají být přijímána odděleně, je potřeba je propojit a zároveň uplatňovat více způsobů jejich řešení. Z velké řady opatření k minimalizaci uvádím pouze ta, která jsou obecně nejčastěji brána v úvahu při prevenci rizikových situací.

- a) *diverzifikace* – jde o rozšiřování výrobního programu tak, aby důsledky poklesu poptávky produktu byly kompenzovány zvýšením poptávky po produktu jiném. Může zde proběhnout vertikální integrace (snížení závislosti na dodavatelích, zvýšení stupně finalizace) nebo horizontální diverzifikace (rozšiřování výrobního programu o další produkty). Může se jednat o diverzifikaci příbuznou (přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku) nebo nepříbuznou (přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku). Další diverzifikace mohou být výrobní, územní, apod. Diverzifikací lze snižovat pouze nesystematická, jedinečná a specifická rizika.
- b) *zvýšení flexibility* – ovlivňuje schopnost rychle reagovat na různé druhy změn, bez vynaložení nadměrných nákladů.
- c) *dělení rizika* – mezi dva nebo více účastníků, podílejících se na uskutečňování dané činnosti. Společné podniky pozitivně působí při získání kapitálu, apod. Objevuje se zde riziko vyplývající z rozdílného přístupu k řešení problémů společného podniku, rozdílných podnikatelských strategií, stylu řízení, apod.
- d) *transfer rizika* – přesun rizika na jiné subjekty (dodavatele, odběratele).
- e) *pojištění* – zejména čistá rizika (např. požár), ale i podnikatelská rizika.
- f) *etapová příprava* – projekt je rozčleněn do etap. Každá další etapa je připravena ve variantách a volba varianty závisí na výsledcích předchozí etapy.
- g) *množství a kvalita informací, blízké vztahy se zákazníky* – nástrojem ke snižování tržních rizik.
- h) *termínové zajišťování* – týká se vývoje úrokových sazeb a devízových kurzů.

- i) využití *dominantního postavení* – konkurenčních předností k oslabení rizika, vytváření nátlakových skupin pro nebo proti přijetí zákonů a obchodních opatření, atd.

Dalšími metodami pro snižování rizika jsou např. *retence, redukce, sdílení, vytváření rezerv, prognózování, vyhýbání se riziku, apod.* [14]

4) Operativní řízení rizika

Důležitým bodem v této fázi je sledování významných rizikových faktorů externích (konkurence, zákazníci, dodavatelé, atd.) i interních (potřeby a očekávání zaměstnanců, náklady, atd.). Ke sledování faktorů je nutné mít monitorovací systém. Výsledkem monitorování je včasné odhalení a identifikace rizikových situací, realizace připravených krizových plánů, atd. [13]

2.3 Analýza ohrožení organizace

„Analýza ohrožení identifikuje potenciální i stávající krizové situace ohrožující firmu, ukazuje stupeň celkového ohrožení a priority mezi krizovými ohnisky.“ [17, s. 251]

Prvním krokem procesu snižování ohrožení podniku je jeho analýza. Analýza ohrožení je chápána jako definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na podnik. To vede ke stanovení možných ohrožení a jejich závažnosti. Cílem analýzy ohrožení je zpracování krizové matice, která umožňuje získat přehled o rizicích a jejich síle. [17]

Tři základní oblasti krizové prevence:

- vyhledávání ohnisek krize,
- analýza ohrožení,
- výběr strategie.

2.3.1 Vyhledávání ohnisek krize

První fází krizové prevence je vyhledávání ohnisek krize. Nelze vyhledat vždy všechna možná ohniska, ale platí, že čím nižší je počet neznámých ohnisek krize, tím je větší možnost a jistota se připravit. Je však nutné počítat s tím, že problémy se k podniku můžou dostat i z oblasti, odkud to neočekávají.

Příčiny negativně působící na organizaci dělíme na *vnější* (hrozby z okolí podniku) a *vnitřní* (slabé stránky organizace). K identifikaci hrozeb z makrookolí je nejčastěji používána PEST analýza a z mikrookolí jsou hrozby identifikovány díky analýze oborového okolí. Pro nalezení slabých stránek můžeme použít např. metodu 7S, finanční analýzy, myšlenkové mapy, brainstorming, apod. Komplexní zhodnocení slabých stránek a hrozeb nám pak může zobrazit SWOT analýza. Z toho vyplývá, že počátečním krokem procesu prevence je vyhledání slabých míst. [14]

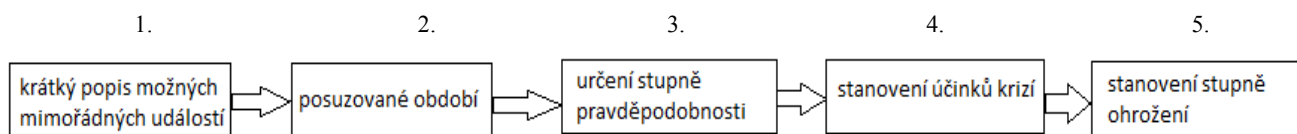
Příklady *slabých stránek* můžou být: špatná pověst, špatná komunikace, nedostupnost komunikačních spojení, nezařízeně nebo špatně zařízené budovy, neefektivní výroba, nezkušenost pracovníků, atd.

Příkladem *hrozeb* jsou např.: posílení konkurence, ztráta zákazníka, změny v ekonomice, navyšování cen od dodavatelů, změna distribučních kanálů, levnější výrobní postupy, odchod klíčových pracovníků, atd. [21]

2.3.2 Analýza ohrožení

Analýza ohrožení je metodou, která pomáhá zjistit, jak moc je organizace v nebezpečí před potenciálními krizemi. Jak už bylo uvedeno v předchozí kapitole, důležité je nejdříve identifikovat možná ohniska krizí. V následujícím Obrázku 2 je zobrazen průběh tohoto procesu.

Obrázek 2



Zdroj: Vlastní zpracování

1) **Krátký popis možných událostí** – po stanovení ohnisek krize je přiřazení a definování krizové události ke každému z nich. Přesný popis napomůže k dalšímu hodnocení krize.

2) **Vymezení posuzovaného období** – je nutné určit délku období, abychom mohli stanovit závažnost krizové situace. Tzn. určit čas, ve kterém je možné, že se dané ohnisko zaktivuje a krize vypukne.

3) **Určení stupně pravděpodobnosti vzniku krize** – pravděpodobnost vychází z odhadu, jaká je možnost, že se daný jev bude konat. Je to velmi náročná část analýzy ohrožení. Je nutno se opírat o zkušenosti, matematické postupy, zvažovat připravenost k riziku. Nejčastěji se pravděpodobnosti rozčleňují do tří oddílů:

- *malá pravděpodobnost 0-33%,*
- *střední pravděpodobnost 33-66%,*
- *vysoká pravděpodobnost +67%. [20]*

4) **Stanovení účinků krizí** – je velmi důležité, jaké bude mít vzniklá krize účinky na podnik. Dle Winterlingovy matice je míra účinku rozdělena do tří kategorií:

- *negativní* – zhoršení výsledků v podniku, neohrožuje existenci podniku,
- *ohrožující existenci* – krize na podnik působí výrazně, může jej zničit,
- *zničující* – bezprostřední okamžitá hrozba. [1]

Je vhodné vybrat oblasti, kde bude krize působit nejpravděpodobněji a ohodnotit její účinky. Příkladem oblastí mohou být oblasti jako produkt, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, výrobní náklady, solventnost, apod. [2]

5) **Stanovení stupně ohrožení podniku** – působení krizových míst záleží na dvou skutečnostech:

- *pravděpodobnost, že krize nastane,*
- *účinky vzniklé krize na organizaci.*

V prvním kroku jsme definovali krizi, následně vymezili časové období působnosti, odhadli pravděpodobnost vzniku a účinky na podnik. Pokud na horizontální osu zaneseme pravděpodobnost a na vertikální účinky, vznikne nám *krizová matice*. Pro hodnocení zranitelnosti podniku je důležitý také počet ohnisek. Podle tohoto počtu lze ohodnotit podnik na různé úrovně ohrožení. Winterling (2000) uvádí tyto stupně:

- *velmi silně ohrožený,*
- *silně ohrožený,*
- *středně ohrožený,*
- *relativně málo ohrožený.*

Po zhodnocení stupně ohrožení existují doporučení, která naznačují, co s danou krizí dělat. Zjednodušeně se uvádějí tři přístupy:

- *hašení krize* – řešení až po vypuknutí,
- *tzv. šuplíkové plány* – pro případ krize,
- *odstranění ohniska* – nutnost přednostně vyeliminovat. [14]

2.3.3 Krizové strategie

Vytvořená krizová matice umožňuje získat přehled o ohroženích podniku a jejich síle. Pro každou formu krize jsou k dispozici různé formy strategie. Podle počtu ohnisek, jejich umístění v krizové matici a podle doby vzniku krize se tyto strategie tvoří.

Možné krizové strategie:

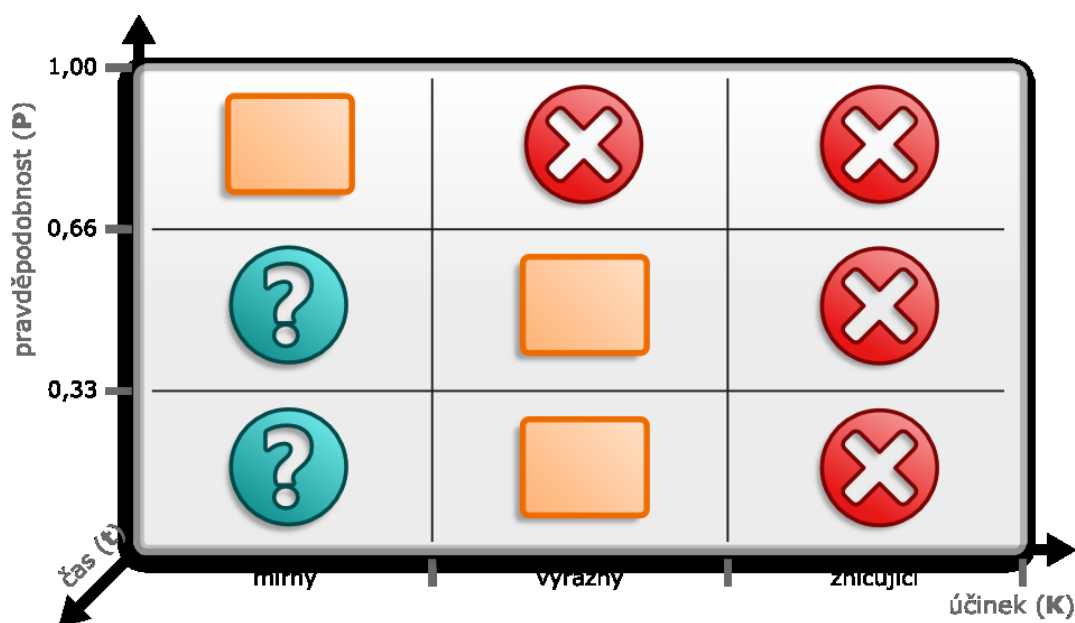
- 1) *Pozorování krizových ohnisek* – tato strategie identifikuje a sleduje plánované hodnoty, indikátory a slabé signály.
- 2) *Zvládnutí krize* – sem řadíme výše zmíněné šuplíkové plány, hašení krize a také „polštář“ z dobré pověsti.
- 3) *Odstranění ohniska krize* – prostřednictvím investic k odstranění nebo zmírnění účinků krize, vyklizením pozic.
- 4) *Využití krize* – vyhodnocení krize a aplikace pro budoucnost, popř. využití příležitosti. [19]

2.3.4 Krizová matice

Krizová matice umožňuje zjednodušit představu o možnostech řešení krize. Její funkce je založena na dvou základních faktorech *pravděpodobnosti vzniku krize* v daném čase a *velikosti účinku* k danému subjektu. Matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti (nízkou, střední a vysokou) a tři úrovně účinku (negativní, ohrožující existenci a zničující). Nanesením rizika do matice vznikají právě ohniska krize, jež jsou zmíněny v předchozí kapitole. Platí, že čím je vyšší pravděpodobnost a velikost účinku na subjekt, tím silnější je ohrožení podniku a tím větší pozornost je třeba věnovat krizovému řízení. Matice umožňuje získat přehled o rizicích a jejich síle.

Níže, na Obrázku 3, je uveden příklad krizové matice a pod ní také vysvětlení jejich jednotlivých polí.

Obrázek 3



Zdroj: HÁLEK, Vítězslav. Krizový management. *Krizové řízení podniku*. 2011. [Online]



= malá až střední pravděpodobnost vzniku krize, mírný účinek na podnik.
K řešení krize je využíváno běžných manažerských technik.



= vysoká pravděpodobnost vzniku krize (téměř jistota) a mírný účinek nebo malá/střední pravděpodobnost vzniku s výrazným účinkem. K řešení je zapotřebí připravovat postupy (šuplíkové plány), které budou ihned k dispozici.



= vysoká pravděpodobnost vzniku krize s výrazným účinkem nebo jakákoliv pravděpodobnost se zničujícím účinkem. K řešení je zapotřebí přijímat okamžitá řešení k odvrácení krize nebo snížení jejího účinku na podnik. [8]

3 VYMEZENÍ TAEKWONDA ITF A PRAVIDEL SOUTĚŽÍ

Třetí kapitola diplomové práce se bude zabývat seznámením s Taekwon-Do ITF, turnaji probíhajícími na území ČR pořádanými Českým svazem Taekwon-Do ITF, jednotlivými soutěžními disciplínami a pravidly vybraného svazového turnaje. Následovat bude představení tohoto svazového turnaje a turnaje Moravia Open, který je v této práci stěžejní a svazem pořádaný není. V závěru kapitoly budou vymezena pravidla platná pro turnaje pořádané Českým svazem Taekwon-Do ITF s pravidly soutěže Moravia Open, která svazem pořádaná není, jelikož jich v kapitole 4 bude třeba pro jejich srovnání.

3.1 Taekwon-Do ITF

Taekwon-Do (dále jen TKD) je korejské moderní bojové umění sebeobrany. Vzniklo v roce 1955 a založil ho korejský generál Choi Hong-Hi. Smyslem vzniku TKD byla snaha spojit různé styly bojových umění jako kongsu, taekkyon, Kwonbup, subakdo, tanksudo apod., tím vytvořit velice účinné bojové umění sebeobrany, které by bylo možné použít v moderní době (20. století) a které má možnost naučit se každý. TKD je typické svou velikou silou, rychlostí a obratností, dokonalou technikou nohou (kopů) a širokou škálou těchto kopacích technik.

Důležitou součástí TKD je hledisko morálních principů, ze kterých vychází pět zásad, kterých se cvičenci a vyznavatelé TKD mají držet. Jsou to *zdvořilost, čestnost, vytrvalost, sebeovládání a nezdolný duch*.

Dnes, 60 let od jeho vzniku, jej aktivně provozuje a vyznává přes sto miliónů obyvatel na celém světě.

Největšími světovými organizacemi TKD jsou:

- *International Taekwon-Do Federation (od roku 1966),*
- *World Taekwon-Do Federation (od roku 1973),*
- *Global Taekwon-Do Federation (od roku 1990). [23]*

3.2 Soutěžní disciplíny

TKD se stává a je atraktivním sportem také díky tomu, že má pět soutěžních disciplín. Ve čtyřech z nich se soutěží individuálně i týmově. Bodování všech pěti disciplín při soutěži probíhá na základě schváleného systému bodování, kvalifikovanými rozhodčími.

- 1) **Technické sestavy (TUL)** – je soubor určitého počtu základních technik nohou a rukou jdoucimi za sebou ve stanoveném pořadí. V encyklopedii je definováno 3300 technik. Celkem existuje v TKD 24 sestav, které jsou rozděleny dle náročnosti a dosaženého technického stupně (kup, DAN). Technické stupně barevných pásů jsou seřazeny sestupně od 10.-1. kupu a dále mistrovské stupně černých pásů vzestupně (I.-IX. DAN).
- 2) **Sportovní boj (MATSOGI)** – volný boj dle stanovených pravidel, v čtvercovém ringu daných rozměrů, provozovaný v chráničích. *Povinnými* chrániči jsou přilba (do 18 let), chránič zubů, rukavice (dle povolených norem), chránič prsou (ženy), chránič holení, chránič nártů a suspensor. *Nepovinnými* chrániči jsou přilba (od 18 let), chránič loktů a ženský suspensor.
- 3) **Silové přerážení (WIRYOK)** - přerážení stanoveného počtu desek, stanovenými technikami, s procedurou a dle daných pravidel. Předepsanými technikami jsou dvě techniky rukou a tři nohou, přičemž techniky žen a mužů se rozlišují.
- 4) **Speciální přerážecí techniky (TUKGI)** – speciální techniky nohou do výšky, prováděné s výskokem, předepsanými technikami, s procedurou, dle daných pravidel.
- 5) **Sebeobrana (HOSINSOOL)** – sehraná, časově omezená scénka sebeobrany s předepsanými povinnými technikami, dle daných pravidel.

3.3 Czech Open

Czech Open (dále CzO) je největší soutěží v ČR pořádanou Českým svazem Taekwon-Do ITF (dále ČST) s mezinárodní účastí. Proto byl CzO vybrán k následnému srovnání s mezinárodní soutěží nepořádanou ČST – Moravia Open.

CzO se koná jednou ročně a probíhá dle platných pravidel EITF (European International Taekwon-Do Federation), dle směrnice Národní soutěže ČST. CzO je soutěž otevřená všem TKD svazům a federacím.

3.3.1 Český svaz Taekwon-Do ITF

Od roku 1987 jsou čeští taekwondisté sdruženi především pod ČST ve 34 registrovaných školách. ČST pořádá (podporuje) na území ČR ročně kolem šesti soutěží. Největší soutěží, co se týče prestiže a počtu účastníků je *Mistrovství České republiky* a za tím následuje právě *Czech Open*.

3.4 Moravia Open

Moravia Open (dále jen MO) vznikla v roce 2014, jako reakce na nespokojenost pořádání soutěží ČST. Už ve svém prvním ročníku se stala největší mezinárodní soutěží v ČR a v roce 2015 se počet účastníků téměř zdvojnásobil. Tato soutěž není podporována ČST, protože se neřídí pravidly EITF. Soutěž je otevřená všem TKD svazům a federacím.

3.5 Pravidla soutěží

Pravidla soutěží pořádaných ČST se řídí platnými pravidly EITF, dle směrnice Národní soutěže (viz. Příloha 1). V této příloze nalezneme veškeré informace o pravidlech soutěží, včetně:

- *systému soutěží,*
- *soutěžních disciplín,*

- *soutěžních divizí, skupin a kategorií,*
- *pravidel pro slučování technických a váhových kategorií,*
- *vymezení účastníků soutěže,*
- *povinného vybavení závodníka,*
- *systému vyhodnocování,*
- *poplatků a pokut,*
- *pravidel pro propozice jednotlivých soutěží,*
- *závěrečných ustanovení.*

4 IDENTIFIKACE KRIZOVÝCH/RIZIKOVÝCH OHNISEK TURNAJŮ MORAVIA OPEN

Tato kapitola je věnována samotnému výzkumu a cílem kapitoly je určení krizových/rizikových ohnisek a vyhotovení krizové matice. Identifikace krizových/rizikových ohnisek je jedním z hlavních cílů této diplomové práce.

Kroky k dosažení tohoto cíle jsou jednotlivé analýzy. Při výzkumu jsou použita sekundární data, a to například informace z propozic a výsledkových listin, informace od hlavního organizátora soutěže, apod.

Pro podporu a dosažení hlavního cíle diplomové práce byla mimo jiné použita i metoda stanovování dílčích cílů. Těmito dílčími cíli jsou výsledky následujících jednotlivých kroků výzkumu.

První krok této kapitoly se věnuje srovnání soutěží CzO a MO. Z tohoto srovnání vyplynou rozdíly, výhody a nevýhody, mezi jednotlivými soutěžemi a pomůže to odlišit MO od soutěží pořádaných ČST. Tyto rozdíly vedou k následnému určování silných a slabých stránek MO, což povede k dalšímu kroku výzkumu, a to k sestavení SWOT analýzy.

Při sestavování SWOT analýzy bude autorka vycházet z pěti nejvýznamnějších silných a pěti nejvýznamnějších slabých stránek soutěže, z pěti příležitostí a pěti hrozeb. Těmito nejvýznamnějším faktorům budou přiděleny váhy a body, na jejichž základě bude určena jejich hodnota, tzn. významnost pro soutěž.

Dalším krokem výzkumu, který vyplyne ze SWOT analýzy, je přiřazení stupně pravděpodobnosti vzniku slabým stránkám a hrozbám a určení závažnosti jejich dopadu. Tím budou zjištěna ohniska potenciálních krizí a bude vyhotovena krizová matice pro tuto soutěž. To znamená, že zanesená rizika v matici, budou představovat potencionální zdroje krize turnaje a jejich nalezení je cílem této kapitoly.

4.1 Srovnání soutěží Czech Open a Moravia Open

Tato podkapitola je věnována srovnání dvou největších soutěží TKD pořádaných na území ČR. Jak již bylo zmíněno, CzO je soutěž pořádaná ČST, zatímco MO nikoliv. Z této podkapitoly mají tudíž vyplynout hlavní rozdíly mezi těmito dvěma soutěžemi, což má za úkol pomoci odlišit MO nejen od CzO, ale i od ostatních českých závodů TKD pořádaných a podporovaných ČST.

Základní přehled a srovnání různých oblastí soutěží bude zobrazeno v Tabulce 2. Následně bude proveden rozbor těchto rozdílů a vysvětleny jejich výhody a nevýhody.

Kompletní propozice obou soutěží se nachází v Příloze 2 a v Příloze 3.

Tabulka 2

Oblast	CzO 2015	MO 2015
Místo konání	Nymburk	Ostrava
Počet účastníků/z toho zahraničních	318/69	398/202
Startovné	400-500 Kč	300-500 Kč
Divize	jednotlivci	jednotlivci, týmy (boj)
Skupina	žáci, junioři, senioři	mini, mladší žáci, starší žáci, junioři, senioři
Kategorie	technické sestavy (dle technického stupně), sportovní boj (od 4. kupu, dle váhové kategorie), speciální techniky, silové přerážení	technické sestavy (dle technického stupně), sportovní boj (od 10. kupu, dle výšky, dle váhové kategorie), speciální techniky
Systém soutěže	vyřazovací pavouk	opravný pavouk
Počet dní konání	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Místo konání

Jak vidíme v tabulce, místo konání CzO je ve městě Nymburk a MO se koná v Ostravě. Když srovnáme účast českých závodníků na soutěži ve městě Nymburk a v Ostravě, vyplyne z toho, že je větší zájem o Nymburk. Jedním z hlavních důvodů je neochota oddílů z Čech přijet na Moravu a také „nepodpora“ soutěže MO Českým svazem, pod níž je sdružena většina škol (oddílů), působících v ITF federaci na území ČR.

Dalším bodem ke srovnání je místo (hala) konání soutěží. V Nymburku probíhá soutěž ve Sportovním centru, kde je kapacita hlediště až pro 1000 diváků. Sportovní hala Sareza v Ostravě, kde v roce 2015 probíhal druhý ročník MO, má kapacitu pro 650 sedících diváků. Většina závodníků potřebuje kromě místa pro sebe také místo pro tašku se sportovní výbavou. Z toho vyplývá, že pro závodníky je pohodlnější větší a prostornější hala, což více splňuje sportovní hala v Nymburku. Prakticky – když každý závodník bude mít pro sebe dvě sedačky, v Nymburku zaplní závodníci 636 míst a více než 350 míst zbude pro diváky, rozhodčí, trenéry, apod. V hale Sareza v Ostravě by závodníci s dvěma sedačkami zaplnili 796 míst, což už převyšuje kapacitu 650 míst o 146 míst. Zbývá pak méně prostoru jak pro potenciální diváky, tak pro samotné závodníky. To je nevýhoda místa konání MO.

Počet účastníků/z toho zahraničních

Soutěže CzO se v roce 2015 zúčastnilo celkem 318 závodníků. Z toho bylo 249 tuzemských (domácích) a 69 zahraničních. Zahraniční výpravy byly z 8 zemí (Rusko, Litva, Slovensko, Nizozemí, Polsko, Finsko, Anglie a Francie), ale jak můžeme vidět, přivezly spíše menší výpravy. Nejpočetnější z těchto byla z Polska se 14 závodníky. Z toho vyplývá, že zde převažuje počet tuzemských závodníků. V roce 2015 se zúčastnilo CzO 249 českých taekwondistů, což je přibližně 78%.

Soutěž MO měla v roce 2015 398 závodníků. Z toho bylo celkem 202 účastníků z 5 zemí (Slovensko, Slovinsko, Polsko, Bosna a Hercegovina, Maďarsko). Největší zahraniční výpravou byla polská výprava s celkem 120 závodníky. Českých závodníků se zúčastnilo 196, což je přibližně 49% a vyplývá z toho, že převažuje zahraniční účast.

Důvodem vyššího počtu českých závodníků na CzO je mimo jiné i povinná účast členů české státní reprezentace TKD. Reprezentace působí pod ČST a účast na CzO mají reprezentanti stanovenou ve smlouvě. Letos, v roce 2016, má 45 členů. Jak již bylo zmíněno výše, neochota oddílů z Čech přijet na závody do Ostravy ubírá počet českých závodníků na

MO. Důvodem vyšší účasti zahraničních účastníků na MO jsou kontakty, aktivita a dobré vztahy organizátora této soutěže. V roce 2012 vytvořil projekt Liga Taekwon-Do ITF a každý rok do tohoto projektu zve nejlepší bojovníky různých zemí, aby se utkali v tzv. Pyramidě mistrů. Tento projekt mu dělá dobré jméno a tím přitahuje i zahraniční závodníky právě na MO. V případě MO je také věnována větší pozornost propagaci soutěže. Oblast propagace soutěží bude srovnána v níže uvedeném odstavci.

Startovné

Na CzO je startovné pro všechny závodníky 400 Kč. Po přihlášení po uzávěrce se startovné navyšuje na 500 Kč. Na soutěži MO je stanoveno základní startovné na částku 500 Kč. Jsou zde však stanoveny slevy, a to: minus 100 Kč za „dodání“ rozhodčího a minus 100 Kč, pokud je výprava početnější, než 20 závodníků. Po těchto slevách se účastník MO může dostat na 300 Kč. Ze srovnání vyplývá, že ze stránky startovného jsou soutěže na podobné úrovni.

Divize

Pod pojmem divize rozumíme, zda se jedná o soutěž jednotlivců nebo týmů. Ve čtyřech TKD disciplínách (mimo sebeobranu) lze závodit jak individuálně, tak týmově (viz. kapitola 3.2).

Na soutěži CzO se soutěží pouze v divizi jednotlivců. Na MO se soutěží v divizi jednotlivců a pro kategorii sportovního boje (matsogi) týmově. Jelikož je sportovní boj (matsogi) pro většinu závodníků a diváků nejatraktivnější disciplínou, v týmu se tato atraktivita ještě násobí, je výhoda na straně MO.

Skupina

Skupiny na CzO jsou stanoveny dle pravidel EITF, tím pádem na soutěžích ČST, kde patří i CzO, jsou skupiny následující (platí pro rok 2015):

- *žáci, žákyně; junioři, juniorky; senioři, seniorky.*

Závodníci zařazení do juniorské a seniorské věkové skupiny jsou pro soutěž v divizi jednotlivců dále rozdělení do dvou technických skupin, a to:

- *technická skupina "B"; technická skupina "A".* (podrobněji viz. Příloha 2)

Skupiny pro MO, soutěže, která se neřídí pravidly EITF, jsou následující (platí pro rok 2015):

- *mini; mladší žáci a žákyně; starší žáci, žákyně; junioři, juniorky; senioři, seniorky.* (podrobněji viz. Příloha 3)

Když srovnáme CzO a MO dle skupin, vyplývá, že na MO je více věkových kategorií. To znamená přiměřenější konkurenci a velkou výhodu pro MO. Další výhodou na MO je, že závodníci z kategorií juniorů, pokud mají zájem, mají ve sportovním boji povolen tzv. „dvojitý start“ ve vyšší věkové skupině. Musí však zaplatit o 100 Kč zvýšené startovné.

Kategorie

Na CzO se soutěží ve skupině juniorů a seniorů ve čtyřech disciplínách, a to jsou technické sestavy, sportovní boj, speciální techniky a silové přerážení. Ve skupině žáků se soutěží v disciplínách technických sestav, sportovním boji a speciálních technikách.

V technických sestavách se soutěží v celkem 20 kategoriích pro všechny věkové skupiny.

Ve sportovním boji mohou soutěžit pouze držitelé 4. kupu a vyššího. A ve všech věkových skupinách je celkem 34 váhových kategorií.

V kategorii speciálních technik je povoleno soutěžit držitelům technického stupně od 6. kupu a soutěží všechny věkové skupiny. Skupina žáků a technická skupina B má povinné 3 kopy, technická skupina A má povinných 5 kopů. Výšky předepsaných kopů se liší dle věkových a technických skupin. Oddíly mohou do této kategorie v dané věkové skupině nominovat 2 závodníky.

Silové přerážení je povoleno pro věkovou skupinu juniorů (ale až od 15 let) a seniorů a držitelům technického stupně od 6. kupu. Technická skupina B má povinné 3 techniky, technická skupina A má povinných 5 technik. Počet předepsaných přerážených desek se liší dle věkových a technických skupin. (podrobněji viz. Příloha 2)

Na MO se soutěží v kategoriích technických sestav, sportovním boji a ve speciálních technikách.

V technických sestavách se soutěží v celkem 23 jednotlivých kategoriích pro všechny věkové skupiny.

Sportovní boj v divizi jednotlivců je rozdělen do celkem 34 kategorií dle výšek a vah jednotlivých věkových a technických skupin.

Proti klasickému sportovnímu boji (matsogi) je v těchto kategoriích zařazena navíc kategorie „pointfighting s pěnovými tyčkami“. To je kategorie určená pouze kategorii *mini* do 7 let. Spočívá v tom, že každý ze závodníků dostane 80 cm dlouhou pěnovou tyčku a snaží se soupeře zasáhnout na povolené místo (pouze přední část těla od pasu nahoru). Po každém bodu je zápas zastaven a přiděleny body. Další kategorie řazena pod sportovní boj je „poinfighting“. Ten je založen na principu sportovního boje, ale po každém zásahu je zápas zastaven a přiděleny body.

Kategorie speciálních technik je určena pro všechny závodníky bez omezení technickým stupněm. Probíhá tak, že jednotlivec si nahlásí výšku povinné tzv. „nominační techniky“. Pokud závodník nekopne danou techniku na plný počet bodů, je vyřazen. Ze všech, kteří se nominují, se vyberou 3 nejlepší (v případě, že si výšku nahlásí a úspěšně zvládne více jednotlivců, postoupí všichni takto nominováni). Ti budou pokračovat v dalších technikách. Mladší a starší žáci pak mají už pouze jednu další povinnou techniku, senioři a junioři mají další 3 povinné techniky. Počet závodníků z jednoho oddílu v dané věkové skupině není omezen.

Věková kategorie mini místo této disciplíny soutěží v počtu kopnutí daného kopu za 10 sekund na lapu. (podrobněji viz. Příloha 3)

Pokud máme srovnat CzO a MO z pohledu kategorií, nabízí jich MO mnohem více. Zatímco CzO se řídí pravidly EITF a umožňuje technické sestavy pouze držitelům technického stupně 8. kup a výše, sportovní boj pouze držitelům technického stupně 4. kup a výše a start v speciálních technikách pouze držitelům technického stupně 6. kup a výše, MO umožňuje nižším technickým stupňům, již od 10. kupu, jak technické sestavy, tak kategorie poinfightingu s pěnovou tyčí (pro nejmenší) a pointfightingu, kde se jedná, jak již bylo zmíněno, o sportovní boj s upravenými pravidly. To na rozdíl od CzO nabízí oddílům, kteří přijedou s menšími žáky a nižšími technickými stupni více možností. Na CzO by měli tito závodníci (např. s 8. kupem) možnost závodit pouze v jedné kategorii, a to v technických sestavách. Na MO můžou jet tři kategorie. To je výhodou MO. Další výhodou na MO je, že

závodníci z kategorií juniorů, pokud mají zájem, mají ve sportovním boji povolen tzv. „dvojitý start“ ve vyšší váhové kategorii. Musí však zaplatit o 100 Kč zvýšené startovné.

Systém soutěže

Systémem soutěže rozumíme systém vyřazování. Na CzO je používán klasický systém *vyřazovacího pavouka*. To znamená, že probíhá losování kategorie a při porážce je soupeř z kategorie již vyřazen a dále nepokračuje. V tomto systému neprobíhá boj o 3. místo, to znamená, že je uděleno 2x3. místo.

Na soutěži MO je používán systém tzv. *opravného pavouka*. Ten funguje na základě vyřazovacího pavouka, který je stanoven na základě losování. Při porážce postupuje výherce dál a poražený se přesouvá do opravného pavouka. V tomto systému je každému zápasu přiděleno číslo a dle tohoto se pak zapisuje vítěz/poražený na stanovené místo.

Ze srovnání vyplývá, že na soutěži MO má závodník 2x větší množství zápasů, což je velkou výhodou pro účastníky a celkově pro soutěž MO. Nevýhodou vyřazovacího pavouka na CzO je, že se díky losování mohou ihned utkat dva kvalitní soupeři v prvním kole a z druhé strany může projít do finále slabší soupeř. Tím pádem je finále snadnější, než první kolo a kvalitnější závodník může skončit bez umístění.

Počet dní konání

Obě dvě soutěže probíhají ve dvou dnech. Vždy se jedná o víkend, tedy sobotu a neděli (v případě MO je možná registrace den předem). Soutěže však mají každá svůj časový harmonogram.

Další rozdíly

Propagace

V obou případech soutěží oslovují organizátoři různé TKD oddíly, včetně zahraničních a jiných federací, emailem a pozývají na soutěž.

Soutěž CzO je z hlediska propagace zanedbaná. V roce 2015 nebyly k dispozici žádné propagační materiály, neobjevil se ani plakát této soutěže.

Hlavní organizátor MO v roce 2015 zaměřil téměř celou propagaci na facebookové stránky, kde neustále koloval plakát soutěže, zval jak hosty, tak závodníky, aktualizoval nové informace (např. potvrzené výpravy), apod.

Pravidla

Mimo odlišnosti pravidel, která jsou uvedena v předchozích odstavcích (divize, skupina, kategorie, systém), nutno zmínit ještě některé rozdíly. Na soutěži CzO probíhají zápasy na ringu s rozměry 9x9 m. Kvalifikační zápasy probíhají v jednom kole trvajícím 3min (1x3 min), finále probíhají ve dvou kolech po 2 minutách, s minutovou přestávkou mezi koly (2x2 min). V časech jednotlivých zápasů není rozdíl mezi věkovými skupinami ani váhovými kategoriemi.

Na MO probíhají zápasy v ringu s rozměry 7x7 m. Jednotlivé věkové skupiny i váhové a výškové kategorie mají odlišné časy jednotlivých zápasů. (podrobněji viz. Příloha 3)

V menších rinzích jsou zápasy atraktivnější, probíhají intenzivnější výměny, proto je výhoda na straně MO.

Prize money

Velkou výhodou MO je boj o finanční odměnu v kategoriích seniorek a seniorů a boj tzv. „Prize money“. Seniorští vítězové jednotlivých váhových kategorií mimo cennou medaili vyhrávají také finanční odměnu ve výši 30% ze startovného jejich kategorií. Vítězové čtyř nejvyšších kategorií postupují dále do boje nazývaného „Best of the Best“, kde se ve velkém finále utkají o finanční odměnu Prize money ve výši 100 euro. To je pro seniorské závodníky motivací přijet na tyto závody.

Rozhodčí

Na CzO je povinnost každého oddílu, který je členem ČST přivést dané počty rozhodčích. Pokud tak nesplní, jsou tyto oddíly pokutovány. (podrobněji viz. Příloha 2)

V případě soutěže MO není žádná pokuta za nedodání rozhodčího. Subjekty, které se budou účastnit této soutěže a zajistí alespoň 1 rozhodčího, dostanou slevu na startovném 100 Kč/soutěžící.

Zajistit tři kvalifikované rozhodčí je pro oddíly mnohdy těžké a často tento požadavek nesplní, proto je výhoda na straně MO, kde nemusí tento oddíl platit žádné pokuty. Organizátor MO si zajišťuje většinu rozhodčích sám. To může být také bráno za výhodu, jelikož má možnost oslovit ty rozhodčí, o jejichž kvalitách je přesvědčen.

Medaile a poháry

Obě soutěže oceňují tři (v případě CzO čtyři) nejlepší závodníky každé kategorie medailemi. Dále pak nejúspěšnějším jednotlivcům jednotlivých věkových a technických skupin a třem nejúspěšnějším výpravám soutěže je udělen pohár.

Organizátor MO více do těchto „cenných kovů“ více investuje a medaile a poháry této soutěže jsou srovnatelné se světovými šampionáty. Proto je zde výhoda na straně MO.

4.2 SWOT analýza

Tato podkapitola je věnována vypracování SWOT analýzy. V této analýze budou nejdříve vypracovány silné a slabé stránky soutěže – S a W, následně pak příležitosti a hrozby – O a T. Analýza je vyhotovena na základě informací, které byly zjištěny podrobnou diskuzí mezi autorkou práce a organizátorem soutěže MO. Dalším zdrojem pro sestavení analýzy jsou rozdíly, výhody a nevýhody, zjištěné z předchozí podkapitoly věnované srovnání soutěží CzO a MO. Na základě zjištěných informací je možné vypracovat jednotlivé složky SWOT analýzy.

Pět nejvýznamnějších složek analýzy je sestupně seřazeno podle svých vah v Tabulce 3, 4, 5 a 6. Váhy jsou stanoveny na základě důležitosti a musí se rovnat 100. Dále jsou jednotlivým faktorům přiřazeny body. Bodové hodnocení je v rozmezí 1 až 5 bodů, kdy 5 bodů je přiděleno nejdůležitějším faktorům a 1 bod nejméně důležitým faktorům, které MO ovlivňují. Součinem bodů a vah bude zjištěna hodnota daných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 3

Silné stránky	Váha	Body	Hodnota
Více věkových skupin a kategorií	40	5	200
Silná mezinárodní účast	25	4	100
Opravný pavouk	20	3	60
Body do TOP TEN ligy	10	2	20
Finanční odměny a Prize money	5	1	5
Celkem	100		385

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnější silnou stránkou MO je množství věkových skupin a kategorií (viz. kapitola 3.5). Větší množství těchto skupin a kategorií nabízí závodníkům přiměřenější konkurenci a láká větší výpravy.

Další silnou stránkou je silná mezinárodní účast, která byla v roce 2015 více než 50%. Díky tomu je MO řazeno mezi prestižní soutěže na našem území.

Mezi pět nejvýznamnějších silných stránek patří i výše zmíněný opravný pavouk, dále vysoký koeficient při bodování do TOP TEN ligy, což je celoroční systém bodování závodníků na republikové úrovni a výsledkem jsou nejúspěšnější čeští závodníci roku v jednotlivých věkových skupinách (žák, junior, senior) a kategoriích (tul, matsogi). Finanční odměny a Prize money pro věkovou skupinu seniorů jsou silnou stránkou, protože láká více kvalitních dospělých závodníků.

Silnými stránkami neuvedenými v tabulce jsou: cenné poháry a medaile udělované úspěšným závodníkům, dále online registrace, online přenos, slevy na startovné nebo soutěž pro největší výpravu.

Tabulka 4

Slabé stránky	Váha	Body	Hodnota
Výsledkový servis	40	3	120
Nízký počet rozhodčích	30	2	60
Registrace	15	2	30
Organizační nesrovnalosti	10	2	20
Organizační tým	5	1	5
Celkem	100		235

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 zobrazuje pět klíčových slabých stránek soutěže. Nejvýznamnější z nich je špatný systém výsledkového servisu. Pod tímto pojmem rozumíme losování kategorií, jejich následné zařazení do pavouka. V roce 2015 to negativně ovlivnilo celou soutěž a způsobovalo zdržování soutěže. Další významnou slabou stránkou je nízký počet rozhodčích na soutěži. Kvůli nedostatečnému počtu rozhodčích v roce 2015 nebylo možné zajistit fungování všech ringů na soutěži a jeden ring zůstal nevyužit. Registrace je slabou stránkou zejména z důvodu nedochvilnosti jednotlivých výprav (zahraniční) a častých chyb (ze strany výprav) v nahlášených kategoriích (např. špatně nahlášené váhy závodníků). Tyto tři slabé stránky v roce 2015 způsobily velké časové prodlevy.

Mezi další uvedené slabé stránky patří organizační nesrovnalosti a organizační tým. Organizačními nesrovnalostmi je špatné delegování a rozdělení úkolů na zodpovědné osoby za dané úseky tak, aby bylo snazší vyhodnotit vzniklé chyby již v průběhu a možnost je ihned řešit. Dalším příkladem organizačních nesrovnalostí je pohyb „nezávodníků“ na závodní ploše. To omezuje závodníky v přípravě na zápasy, při online přenosu je omezen pohled na jednotlivé ringy, apod. Důvodem organizačních nesrovnalostí v roce 2015 byl také organizační tým, který byl složen z mládeže (do 18 let), kteří nebyli schopni tyto průběžné problémy během celé soutěže odstranit.

Slabými stránkami, které nejsou uvedeny v Tabulce 4, jsou nedostatečná propagace, nízká účast českých reprezentantů na soutěži, velikost haly, chybějící časový harmonogram během soutěže, chybějící krizový management, apod.

Tabulka 5

Příležitosti	Váha	Body	Hodnota
Potenciál stát se jedním z největších evropských turnajů	40	4	160
Sponzoři	25	4	100
Více českých i zahraničních reprezentantů	15	2	30
Podpora ČST	15	3	45
Aplikace nominace rozhodčích	5	2	10
Celkem	100		345

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce 5 je zobrazeno pět nejvýznamnějších příležitostí MO. Příležitostí s nejvyšší hodnotou je vypracovat se a stát se jedním z největších evropských turnajů v TKD. Další významnou příležitostí je získat pro tuto soutěž v dalších ročnících více sponzorů. Prestiž soutěže by zvýšila vyšší účast českých i zahraničních reprezentantů. Jednou z příležitostí je také aby české i zahraniční reprezentace zařadily tuto soutěž jako přípravnou pro ME a MS. Dále pak by soutěži velice pomohla podpora (i finanční) ze strany ČST. Mezi významné příležitosti patří zavedení nominace rozhodčích na tuto soutěž, což znamená, že rozhodčí se bude muset svými výkony na ostatních soutěžích nominovat a být osloven pro rozhodování na MO.

Dalšími příležitostmi neuvedenými v tabulce jsou přilákat více domácích i zahraničních účastníků, zajistit nové prestižnější místo konání, zájem ze strany TV natočit o této soutěži reportáž, spolupráce s rádiem (nejen reklamní spot), pozitivní reference, prodej soutěžních triček, mikin s logem soutěže, apod.

Tabulka 6

Hrozby	Váha	Body	Hodnota
Časové prodlevy	45	3	135
Finance	30	3	90
Rozhodčí	25	3	75
Registrace	10	2	20
Technická podpora	10	1	10
Celkem	100		330

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina hrozeb, které jsou uvedeny v Tabulce 6, vycházejí ze zkušeností z minulých ročníků MO (2014, 2015). Nejvýznamnější hrozbou je vznik možných časových prodlev. V roce 2015 se na základě organizačních, technických, apod. důvodů první soutěžní den prodloužil o více než tři hodiny. Plánovaný konec soutěže byl stanoven na 20:00 a soutěž byla ukončena až po půlnoci. To velmi poškodilo pověst soutěže. K hrozbě „času“ můžeme taky zařadit zatím neomezený počet závodníků. Pokud by v dalším ročníku bylo dvakrát více závodníků, musela by se soutěž rozložit do více dní, popř. upravit pravidla a kategorie. Další významnou hrozbou je financování. Soutěž byla v roce 2015 financována z 90% ze startovného, další část byla tvořena sponzorskými dary a zbytek byl zajištěn z dodatečného finančního zdroje. Soutěž byla v roce 2015 lehce ztrátová. Pro rok 2016 žádal organizátor o 2 dotace. Pokud by tyto dotace nebyly schváleny a přiděleny, bude zapotřebí takových opatření, aby soutěž byla financována s minimální finanční podporou dodatečného zdroje. Důležitou hrozbou je také nedostatek rozhodčích. Jak již bylo zmíněno ve slabých stránkách, v roce 2015 se kvůli nízkému počtu rozhodčích nemohl rozjet jeden ring. Souvisí s tím i první hrozba, a to časová prodleva. Hrozba uvedená v tabulce na čtvrtém místě je registrace. Jedná

se zde zejména o to, že nesrovnalosti při registraci mohou vést k celkovým chybám v kategoriích, tím pádem k chybám ve startovních listinách a to se promítne do pavouků jednotlivých kategorií. Jelikož registrace probíhá v ten samý den jako samotná soutěž, je zde důležité, aby jednotlivé výpravy byly dochvilné, na cestu se vypravily s dostatečnou časovou rezervou, poslaly správné údaje (kategorie) již v přihlášce. Pokud tak neučiní, přijedou pozdě, budou mít nesprávně zapsané kategorie (např. váhové), dojde tím opět k časovým prodlevám a ohrozí to předpokládaný čas začátku soutěže. Z této hrozby také vychází hrozba možné dopravní kolize, poruchy autobusu, auta nebo jiného dopravního prostředku (nejen zahraničních výprav). Jelikož např. polská výprava měla více než 120 členů, byla by to pro soutěž velmi nepříjemná záležitost a téměř 30% závodníků by se nezúčastnilo. Čtvrtou uvedenou hrozbou je kolaps technické podpory soutěže. Zde se jedná o záležitosti veškerého technického zabezpečení soutěže, jako např. osvětlení haly, tiskárna, mikrofony, tatami, elektronika potřebná pro rozhodování, apod.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 7

Silné stránky	77
Slabé stránky	47
Příležitosti	69
Hrozby	66

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT analýzy, zobrazené v Tabulce 7, bylo provedeno jednoduchým vydělením součtu každé stránky soutěže počtem jednotlivých faktorů této stránky. Na základě tohoto hodnocení je zjevné, že zde výrazně převažují silné stránky nad slabými a s menším rozdílem příležitosti nad hrozbami.

4.3 Identifikace krizových/rizikových ohnisek

Tato podkapitola se bude zabývat identifikací krizových/rizikových ohnisek. Na základě SWOT analýzy byla zjištěna vnitřní i vnější potenciální ohniska krize, která v podstatě odpovídají slabým stránkám soutěže a jejím hrozbám. Jednotlivým faktorům slabých stránek a ohrožení tedy bude přiřazena pravděpodobnost vzniku a jejich závažnost dopadu na průběh soutěže. Bodová škála pravděpodobnosti vzniku a dopadu je zobrazena v Tabulce 8. Pravděpodobnost vzniku krize i dopad této krize jsou stanoveny subjektivně diskuzí mezi autorkou práce a hlavním organizátorem turnaje MO. Dále budou tato ohniska, respektive jejich poloha, promítnuta do krizové matice.

Tabulka 8

Bodová škála	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku (%)
1	Zanedbatelná	Téměř nemožná (1-20)
2	Málo významná	Výjimečně možná (21-40)
3	Významná	Běžně možná (41-60)
4	Velmi významná	Vysoce pravděpodobná (61-80)
5	Nepříjemná	Hraničící s jistotou (81-100)

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce 9 jsou zobrazeny konkrétní ohrožující faktory, které jsou ve SWOT analýze označeny za slabé stránky a hrozby. Dále pak tabulka zobrazuje jednotlivé úrovně rizika, které jsou získány jednoduše součinem závažnosti dopadu a pravděpodobností vzniku krize a slouží také pro stanovení polohy ohniska krize v krizové matici.

Tabulka 9

Faktory	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň rizika
Výsledkový servis	4	3	12
Nízký počet rozhodčích	3	3	9
Registrace	3	2	6
Organizační nesrovnalosti	2	3	6
Organizační tým	2	3	6
Časové prodlevy	4	4	16
Finance	3	3	9
Technická podpora	2	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Krizová matice

Na základě předchozích analýz může být vyhotovena krizová matice. Ta zjednoduší představu o možnostech řešení krize a platí, že čím je vyšší pravděpodobnost vzniku a velikost účinku na soutěž, tím silnější je její ohrožení. Matice umožňuje získat přehled o rizicích a jejich síle.

Obrázek 4

Pravděpodobnost vzniku

Vysoká		K2	
Střední	K5	K3 K4	K1
Malá	K6		
	Mírné	Výrazné	Zničující

Účinky na podnik

Tabulka 9 zobrazila přehled ohrožujících faktorů působících na soutěž MO. Dle zjištěných úrovní rizik autorka vybrala šest nejzávažnějších, a promítla je do krizové matice na Obrázku 4. Každé ohnisko je označeno písmenem K.

Na základě hodnocení matice je určena nutnost a důležitost prevence. V případě ohniska K3 a K4 je vhodné mít připraven tzv. krizový plán, což znamená plán a postup v případě, že krize opravdu nastane. Ohniska K1 a K2 vyžadují přijímání okamžitých opatření vedoucích k odvrácení krize nebo k opatřením, která vedou ke snížení jejich účinku na soutěž. Ohnisky bez závažného dopadu jsou K5 a K6 a k jejich odstranění je zapotřebí použití běžných opatření.

K1 – časové prodlevy

Pod ohniskem K1 rozumíme časové prodlevy, které mohou na soutěži MO vzniknout z mnoha příčin. V této práci je to stanoveno jako nejzávažnější ohnisko, jelikož v roce 2015 se vzniklé časové prodlevy projevily jako největší krize. S časovými prodlevami souvisí téměř každá hrozba, vyplývající ze SWOT analýzy (viz. kapitola 4.2). V roce 2015 se na základě organizačních, technických, apod. důvodů první soutěžní den prodloužil o více než čtyři hodiny. Plánovaný konec soutěže byl stanoven na 20:00 a soutěž byla ukončena až po půlnoci. Pro závodníky, rozhodčí, kouče, rodiče je tohle velmi únavné. Mnoho výprav přijelo z větší dálky a s tím, že se odjedou všechny plánované kategorie, po prvním soutěžním dni pojedou domů. Kvůli takto velké časové prodlevě odjížděly výpravy až v noci, což je pro řidiče nepříjemná situace. Také zejména pro mladší závodníky (do 14 let) je závodění v takto pozdních hodinách vyčerpávající. Další den byl plánovaný začátek soutěže stanoven na 8:00. Pro soutěžící, kteří podle časového harmonogramu závodili oba dva dny soutěže, to mohlo znamenat i méně než 7 hodin spánku. To je před podáním dalších sportovních výkonů velmi málo. Ve stejné situaci se nacházeli i rozhodčí. Pro podání celodenního kvalitního výkonu, kdy se musí rozhodčí celý den soustředit, je odpočinek důležitým faktorem. Celá tahle situace velmi poškodila pověst soutěže.

Toto ohnisko můžeme označit za čisté a nesystematické, což znamená, že má pouze negativní dopad a je typické pro jednotlivé aktivity celkové organizace soutěže. Dále je ovlivnitelné, dá se tedy určitými opatřeními eliminovat. Vztahuje se k vnitřním faktorům soutěže.

K2 – výsledkový servis

Pod tímto pojmem rozumíme celkový systém, který má za úkol losování jednotlivců v daných kategoriích a jejich následné zařazení do pavouka. Z pavouka pak vyjdou vítězové kategorií, tzn., že z něj zjistíme výsledky soutěže, nejúspěšnější jednotlivce i výpravy. Z toho vyplývá, že je nutné mít připraven správný počítačový program s nastavením, které kooperuje s pravidly soutěže. V roce 2015 byl výsledkový servis od počátku problémový. Osoba, která byla pro tuto práci najata, se důkladně neseznámila s propozicemi MO, tím pádem byl špatně nastaven program pro losování kategorií a vedlo to k chybám. Kategorie se musely neustále „přelosovávat“ a znovu tisknout. Celkově tahle krize opět vedla ke zdržení začátku a průběhu soutěže.

Toto ohnisko můžeme označit za čisté a nesystematické, což znamená, že má pouze negativní dopad a je typické pro jednotlivé aktivity celkové organizace soutěže. Dále je ovlivnitelné, dá se tedy určitými opatřeními eliminovat. Vztahuje se k vnitřním faktorům soutěže.

K3 – Finance

Ohnisko K3 znamená hrozbu skrytou pod financováním soutěže. V roce 2015 byla soutěž financována zejména ze startovného, menší část tvořily sponzorské dary a dodatečný finanční zdroj. Pro následující ročník žádal organizátor o dotace z nadačního programu OKD s názvem „Srdcovka“ a město Ostrava. Pokud by tyto dotace nebyly schváleny a přiděleny, bude zapotřebí takových opatření, aby soutěž byla financována s minimální finanční podporou dodatečného zdroje a nebyla ztrátová.

Ohnisko K3 můžeme označit za riziko ekonomické a finanční, kdy financování soutěže může být ovlivněno rozpočtovou politikou, zejména týkající se dotací. Toto riziko je zároveň systematické, to znamená, že je vyvolané společnými faktory a v různé míře postihuje všechny oblasti činnosti. Dále je jako ostatní ohniska ovlivnitelné a vnitřní.

K4 – nízký počet rozhodčích

Na každou soutěž je potřeba mít zajištěn dostatečný počet rozhodčích. Pod ohniskem K4 se skrývá právě ohrožení jejich nedostatkem. Na soutěž MO si organizátor většinou zajišťoval a oslovoval rozhodčí sám. Pokud výprava dovezla rozhodčího, uplatnili slevu ze startovného a bylo jim z původní částky sraženo 100Kč/závodník. V roce 2015 právě nedostatek rozhodčích vyvolal další krizi. Organizátor nebyl schopen sám zajistit dostatečný počet rozhodčích a výpravy jich nepřívezly tolik, jak se předpokládalo. Kvůli nedostatku rozhodčích se nerozjel jeden plánovaný ring, což opět vedlo k celkovému časovému zpoždění soutěže. Díky nedostatečnému počtu rozhodčích je také nemožné jejich průběžné střídání, nemají žádnou delší pauzu a musí být neustále u zápasů, na kterém působí. To je při protahování soutěže, způsobenému prodlevami, pro samotné rozhodčí velice náročné a díky únavě a nedostatečné koncentraci může vést i k chybám v rozhodování.

Toto ohnisko můžeme označit za čisté a nesystematické, což znamená, že má pouze negativní dopad a je typické pro jednotlivé aktivity celkové organizace soutěže. Dále je

ovlivnitelné, dá se tedy určitými opatřeními eliminovat. Vztahuje se k vnitřním faktorům soutěže.

K5 – registrace

Ohniskem K5 jsou problémy vzniklé při registraci. Každá výprava, tzn. i každý závodník, musí před zahájením soutěže projít registrací. Zde se platí startovné a probíhá měření a vážení závodníků startujících v kategoriích sportovního boje. Údaje o závodnících a jejich váhy jsou již předem nahlášeny v poslané přihlášce a má se tedy jednat zejména o kontrolu, zda je počet nahlášených závodníků přítomen a zda se do nahlášených kategorií opravdu vejdou. Před přímou registrací probíhá po poslání přihlášky online registrace. Zde členové výprav mohou předběžně vidět počet členů ve své kategorii. V roce 2015 probíhala přímá registrace ve dvou dnech. V pátek večer a v sobotu dopoledne, tedy přímo před začátkem samotné soutěže. Problém nastal tehdy, když na registraci přijela většina výprav až těsně před jejím ukončením. Některé zahraniční oddíly neprijely na registraci jako celek, ale po částech, což vede ke zdržení při uzavření celkové registrace dané výpravy. Chyby v předem poslaných přihláškách (absence závodníka, chybně nahlášená váha, apod.) vedly ke změnám předběžné soupisky kategorií, což může vést i k nedostatečnému počtu závodníků v kategorii a jejímu následnému sloučení (viz. Příloha 3). To může být pro dané závodníky většinou z nižších kategorií i nepříjemné. Když přijela většina výprav těsně před ukončením registrace, měli nepřesně poslané přihlášky, oddíly neprijely pohromadě, to vše opět zdrželo začátek soutěže a vedlo tedy k celkovým časovým prodlevám.

Toto ohnisko můžeme označit za čisté a nesystematické, což znamená, že má pouze negativní dopad a je typické pro jednotlivé aktivity celkové organizace soutěže. Dále je ovlivnitelné, dá se tedy určitými opatřeními eliminovat. Vztahuje se k vnitřním faktorům soutěže.

K6 – organizační nesrovnalosti

Ohnisko K6, tedy organizační nesrovnalosti, je označeno jako ohnisko bez závažného dopadu a řeší se běžnými opatřeními. Patří sem zejména zajištění pohybu závodníků, ale i „nezávodníků“ po závodní ploše. V roce 2015 měl toto na starosti organizační tým složený převážně ze studentů střední školy. Ti byli při rozdávání pokynů nedůrazní a závodníci, koučové, apod. jejich „zákazy“ nerespektovali. Mnoho lidí v prostorách kolem ringů a jejich

pohyb po ploše vede ke zmatkům při nástupu závodníků na svou kategorii, ubírá prostor závodníkům pro přípravu na své zápasy, ubírá na kvalitě online přenosu, omezuje prostor rozhodčích a může vést i k nebezpečným situacím. Veškeré tyto nesrovnalosti mohou působit neprofesionálně a snížit v očích nejen účastníků, ale díky online přenosu i veřejnosti, kvalitu a jméno MO.

Toto ohnisko můžeme označit za čisté a nesystematické, což znamená, že má pouze negativní dopad a je typické pro jednotlivé aktivity celkové organizace soutěže. Dále je ovlivnitelné, dá se tedy určitými opatřeními eliminovat. Vztahuje se k vnitřním faktorům soutěže.

5 PREVENCE IDENTIFIKOVANÝCH OHROŽENÍ

V této kapitole je cílem charakterizovat potenciální krize a stanovit preventivní opatření, jak se jim vyhnout. Jednotlivé dílčí cíle, které si autorka stanovila a kterých dosáhla v kapitole 4, pomohly k identifikaci nejzávažnějších ohnisek krize (K1-K6). V této kapitole budou na tři nejzávažnější z nich stanoveny možnosti jejich prevence. Funkcí preventivních opatření je snížit riziko vzniku krizí, popř. se jim vyhnout, a také posílit schopnost organizátorů rychle a účinně reagovat na vzniklé krizové situace.

5.1 Preventivní opatření pro K1

Krize, vzniklá na základě ohniska K1 se projevuje jako vývojová, tzn., že se odvíjí od chování jedinců (jednotliví organizátoři, závodníci, rozhodčí, atd.), skupin (oddíly, organizační tým, závodní týmy, atd.) a samotné soutěže. Většinou se projevuje jako krize pozvolná.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, časové prodlevy jsou stanoveny jako nejzávažnější ohnisko pro vznik krize. Tyto prodlevy vznikají v průběhu soutěže z různých příčin. Prvotní z nich jsou prodlevy vzniklé při registraci (viz. kapitola 4.4, K4).

Jako první preventivní opatření proti vzniku „registračních“ prodlev je stanovení povinné registrace den předem pro všechny výpravy, jejichž vzdálenost od města konání přesahuje 50km. Důvodem je, že si výpravy často nedávají na příjezd dostatečné rezervy a dopravní situace může být často nevyzpytatelná. Při cestování výpravy nemůžou ovlivnit počasí, dopravní kolize a kolony, poruchy dopravních prostředků, apod. Všichni účastníci soutěže mají možnost se za zvýhodněnou cenu ubytovat v zajištěném hotelu, musí to však poslat do určitého termínu, jinak si ubytování zajistí sami. Dalším opatřením je registrování pouze celých výprav. Tím chápeme, že se musí na registraci dostavit jako celek, nikoliv po částech, po jednotlivcích. Díky těmto opatřením se prodlevy vzniklé při registraci mohou řešit s předstihem a je menší riziko posunutí začátku soutěže.

Další příčinou, díky které může dojít k prodlevám, je nepřipravenost závodníků. Každý závodník by měl být před svým utkáním připraven u svého zápasíště, oblečen v příslušné výbavě a v momentě vyvolání na ring bezprostředně nastoupit. K tomu často nedochází a závodníci se musí i vícekrát vyvolávat. Opatřením proti tomuto je mít připravený

časový harmonogram, který by byl k dispozici všem závodníkům a jejich koučům. Prvním návrhem, jak harmonogram zajistit, je umístění minimálně jedné obrazovky v hale na přístupné místo. Na obrazovce bude spuštěn program, kde budou vypsány všechny ringy a pořadí kategorií, které se na nich pojedou. Pro každou kategorii bude vypočítaný počet zápasů a tím také přibližný počet minut trvání kategorie. Po dokončení kategorie na ringu a po odevzdání vyplněného pavouka k hlavnímu stolu rozhodčích, by byl program vždy aktualizován pověřenou osobou. Tak bude každý závodník přibližně vědět, jak dlouho kategorie před tou jeho může trvat. Dalším opatřením, které by bylo více přesné, jsou v dnešní době často využívané online Google tabulky. Aby online tabulky fungovaly, musí být v hale přístup k internetu přes wi-fi síť. Tabulky lze otevřít jednoduše prostřednictvím chytrého telefonu či jiného zařízení (tablet, notebook). V těchto tabulkách by byl nejen rozpis kategorií, které na daném ringu probíhají a proběhnou, ale také přesný rozpis zápasů, včetně těch, které právě probíhají. Tabulka by byla vždy aktualizována po dokončení každého zápasu hlavním rozhodčím příslušného ringu. Nejvíce přesným nástrojem pro zajištění dochvilnosti závodníků jsou přímo očíslované zápasy. Při losování by bylo každému zápasu přiřazeno číslo, které by značilo jeho pořadí. Na jednotlivých rinzích by pak bylo viditelně zobrazeno číslo zápasu, které právě probíhá a závodník, popř. kouč budou přesně vědět, za jak dlouho následuje jejich zápas. K těmto třem opatřením bych zavedla také časově limitovaný nástup závodníků po jejich vyvolání. Na nástup na ring by měli 2 minuty, jinak by hrozila diskvalifikace. Výše zmíněnou prevencí by se zkrátily prodlevy způsobené nepřipraveností závodníků a koučů a celá soutěž by měla rychlejší a přehlednější průběh.

5.2 Preventivní opatření pro K2

Krize, vzniklá na základě ohniska K2 se projevuje jako, vývojová, tzn., že se odvíjí od chování jedinců (jednotliví organizátoři, závodníci, rozhodčí, atd.), skupin (oddíly, organizační tým, závodní týmy, atd.) a samotné soutěže. Souvisí také s technickými komponenty, proto ji můžeme označit i za krizi technickou. Projevuje se jako krize náhlá.

Dalším závažným identifikovaným ohniskem pro vznik krize je výsledkový servis. Problémy související s výsledkovým servisem se týkají správného zařazení závodníků do kategorií a losování jejich zápasů, tedy zařazení do pavouka. Prevencí proti vzniku této krize je najmout si osobu (tým osob), která se předem dobře seznámí s propozicemi soutěže a

předem si připraví počítačový program, který má fungovat a tyto funkce zajistit. Dalším opatřením je zavedení pokut při nesprávných údajích v přihlášce. Pokud výprava pošle nesprávné údaje, bude stanovena pokuta 10 euro za každou změnu. Tím rozumíme počet účastníků, správné kategorie (týká se to zejména váhy). Pokud budou stanoveny správné údaje pro registraci již před ní samotnou, může osoba (tým osob) zodpovědná za výsledkový servis už předem zařadit závodníky do kategorií a při samotné registraci už jen opravit případné pokutované chyby a provést losování. Tím se snižuje riziko vzniku chyb ve výsledkovém servise. K výsledkovému servisu patří také technická podpora, jako je zejména počítač a výkonná tiskárna. Co se týče technické podpory je nutno jako prevenci proti náhlým závadám a poruchám mít vždy připravenou záložní a funkční variantu, např. náhradní tiskárnu přímo v areálu nebo alespoň zajištěnou v nejbližším okolí.

5.3 Preventivní opatření pro K3

Krise vzniklá na základě ohniska K3, což je financování soutěže, se projevuje zejména jako krize finanční, pozvolná, předvídatelná a ovlivnitelná.

Jak již bylo výše zmíněno, soutěž je financována zejména ze tří zdrojů. Hlavním zdrojem je příjem ze startovného, menší část pak tvoří sponzorské dary a dodatečný finanční zdroj. Pro následující ročník (2016) žádal organizátor o dotace z nadačního programu OKD s názvem „Srdcovka“ a město Ostrava. Pokud by tyto dotace nebyly schváleny a přiděleny, bude zapotřebí přijmout takových opatření, aby soutěž byla financována s minimální finanční podporou dodatečného zdroje a nebyla ztrátová. Mezi tyto opatření můžeme řadit zvýšení startovného. Startovné bylo v roce 2015 stanoveno na 300-500 Kč (viz. kapitola 4.1). Zvýšení startovného je považováno za přijatelné opatření, jelikož je ve srovnání s mezinárodními turnaji MO levná. V zahraničí a na podobných soutěžích se běžná cena startovného pohybuje kolem 25 euro, což je přibližně necelých 700 Kč. Dalším opatřením je snížení odměn rozhodčím. V předchozích ročnících byly stanoveny vysoké odměny pro rozhodčí a tvořily velkou část nákladů, proto pokud nebude dostatek financí, bude nutno tyto náklady snížit. V předchozích ročnících (2014, 2015) organizátor hodně investoval do medailí a pohárů. Zkušené závodníky je srovnávali i s medailemi ze světových šampionátů. Zde se tedy dají výrazně snížit náklady a pomůže to ke snížení financování soutěže dodatečným finančním zdrojem. Jako další preventivní opatření pro potřebné snížení nákladů je zrušit finanční

odměny seniorským závodníkům za vyhrané kategorie (viz. kapitola 4.1). Odměny za vyhranou kategorii nejsou běžné a dá se to v případě MO považovat za určitý nadstandard. Možností, jak zajistit více financí pro soutěž je také sehnání více sponzorů. To může zajistit dostatečná propagace. Tato zmíněná opatření, která mají vést k prevenci rizika financování soutěže a jejího možného ocitnutí se ve větší ztrátě.

6 DOPORUČENÍ A ZÁVĚR

Díky zpracování teoretické části bylo zjištěno, že existuje mnoho druhů krizí, které se týkají jak státu, podniků, rodin či jedinců. Mohou probíhat náhle, pozvolně, očekávaně, neočekávaně, mohou mít různou sílu účinků od nízkých po zničující. Krize mohou být ovlivnitelné s možností jejich eliminace či nikoliv, nebo neovlivnitelné, jejichž vzniku nelze předejít, ale lze modifikovat jejich průběh. Z práce vyplývá, že krize k životu patří a čím dřív si to zúčastnění uvědomí, tím lépe se na ně mohou připravit.

Cílem mé diplomové práce bylo identifikovat krizová/riziková ohniska turnaje v Taekwon-Do ITF, konkrétně turnaje Moravia Open, a stanovit preventivní opatření pro tyto potenciální krize. Pro dosažení tohoto cíle byla práce rozdělena do 4 hlavních částí.

V první části bylo zapotřebí vymezit si hlavní teoretická východiska krizového a rizikového managementu a také popsat metody, které byly použity pro výzkum a analýzu. Druhá část byla zaměřena na vymezení pojmu Taekwon-Do ITF, pravidel soutěží a seznámení s dvěma největšími mezinárodními soutěžemi na území ČR, kam patří i soutěž Moravia Open, o které tato práce pojednává. Další dvě části jsou věnovány samotnému výzkumu. V prvním kroku jsem provedla srovnání soutěže Moravia Open s jinou mezinárodní soutěží v ČR - Czech Open. Z tohoto srovnání vyplynuly rozdíly a odlišnosti soutěže Moravia Open. Tyto rozdíly, výhody a nevýhody, mi pomohly při následném sestavení SWOT analýzy, což bylo druhým krokem výzkumu. Ze SWOT analýzy, respektive ze slabých stránek a hrozeb, vyplynula ohniska potenciálních krizí, na jejichž základě jsem vyhotovila krizovou matici. Rizika zobrazená v matici představovala potenciální zdroje krize turnaje. V poslední části jsem na tři nejzávažnější identifikované zdroje krize stanovila možnosti jejich prevence. To považuji zároveň za svá doporučení, jak se při organizování a průběhu soutěže vyhnout krizím a zajistit tak hladký průběh soutěže.

Soutěž Moravia Open je pro mě, pro člověka, který se v závodním prostředí Taekwon-Do ITF pohybuje již více než 13 let, soutěží s vysokým potenciálem. Na území ČR se již ve svém druhém ročníku stala turnajem s nejvyšší mezinárodní účastí vynikající vysokou kvalitou zahraničních závodníků. Mým dalším doporučením pro soutěž Moravia Open je více se zaměřit na reklamu a propagaci (tisk a umístění letáků, rozhlas, sociální sítě, apod.). Díky větší propagaci by soutěž mohla získat více sponzorů, což by pomohlo celému financování soutěže. Větší propagace kromě sponzorů může přilákat i větší zájem veřejnosti. Tomu by také mohla pomoci změna místa konání soutěže. Pro rok 2016 je v jednání hala „Trojhalí

Karolina“. Je to hala v centru města, navíc v blízkosti velkého nákupního centra. Takto atraktivní místo by mohlo být faktorem, který přiláká nejen více závodníků, ale právě více veřejnosti. Větší zájem veřejnosti může vést k zájmu ze stran médií a k následné spolupráci s nimi. Popsané faktory by mohly vést k výraznému zviditelnění soutěže, zvýšení její prestiže a nejen to, ale také k popularizaci celého tohoto sportu- Taekwon-Do ITF, který zatím není příliš komerční a veřejnosti známý.

Seznam použité literatury

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, Grada. ISBN 978-807-3574-888.
- [2] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management. Úvod do teorie*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-0951-8.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [4] CHOI HONG HI. *Encyclopedia of Taekwon-do*. 1. vyd. Ontario, Kanada, 1983.
- [5] CRANDALL, William R., PARNELL John A. and John E. SPILLAN. *Crisis management: Leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-6429-9168-1.
- [6] FOTR Jiří, ŠVECOVÁ a kol. *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [7] GOTTSCHALK, Jack. *Crisis management*. Oxford (UK): Capstone, 2002. ISBN 18-411-2215-7
- [8] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-248-8
- [9] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [11] KOZEL, R., L. Mynářová, H. Svobodová. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [12] KUTSCHERAUER Alois. *Regionální ekonomická analýza a prognóza (studijní texty)*. Ostrava: VŠB-TUO, 2004.
- [13] MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.
- [14] MIKUŠOVÁ Marie, PAPALOVÁ Marcela. *Krizový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2014. ISBN 978-80-248-3604-1.

- [15] SIMON, Hermann. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-204-8.
- [16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [17] ŠULEŘ Oldřich. *100 klíčových manažerských technik*. 1. vyd. Brno: Computer press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
- [18] VEBER, JAROMÍR. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [19] WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí (preventivně) krizový management: Návod k včasnému rozeznání a zvládnutí podnikové krize*. Praha: Babtext, 2000. ISBN 978-80-900-1785-6.
- [20] ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

- [21] Finanční analýza firmy [Online] [cit. z 2015-12-27] Také dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>.
- [22] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management. Krizové řízení podniku*. 2011. [Online] [cit. z 2016-01-15] Také dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=05>
- [23] Český svaz Taekwon-Do ITF [Online] [cit. z 2016-01-15] Také dostupné z: <http://taekwondo.cz/>
- [24] Liga Taekwon-Do ITF [Online] [cit. z 2016-01-15] Také dostupné z: <http://ligataekwondo.cz/>
- [25] Škola Taekwon-Do ITF Frýdek-Místek [Online] [cit. z 2016-02-23] Také dostupné z: <http://www.tkdfm.cz/>
- [26] ČERMÁK, Miroslav. *Analýza rizik: Kvantitativní vs. kvalitativní* [Online] [cit. z 2016-03-23] Také dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-kvantitativni-vs-kvalitativni/>
- [27] Nadace OKD [Online] [cit. z 2016-03-25] Také dostupné z: <http://www.nadaceokd.cz/cs/granty/grantove-programy/srdcovka>

Seznam zkratek

TKD – Taekwon-Do

ČST – Český svaz Taekwon-Do ITF

ITF – International Taekwon-Do Federation

EITF - European International Taekwon-Do Federation

CzO – Czech Open

MO – Moravia Open

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

Kolářová Kateřina
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 – Směrnice Národní soutěže

Příloha 2 – Propozice Czech Open

Příloha 3 – Propozice Moravia Open

Přílohy

Příloha 1 – Směrnice Národní soutěže



ČESKÝ SVAZ TAEKWON-DO ITF

Zátokova 100/2, PS 40, Praha 6, 160 17, tel/fax: 257224209, mob.: 604258109

internet : www.taekwondo.cz e-mail : itf@taekwondo.cz

Směrnice č. 10

Národní soutěže

schváleno dne 12. prosince 2014

(změny vyznačeny červeně)

1. Systém soutěží

1.1 Soutěže Českého svazu Taekwon-Do ITF (dále jen svazu) probíhají třístupňově

- I. stupeň : 1. a 2. kolo Mistrovství oblasti
- II. stupeň : Pohár Českého svazu Taekwon-Do ITF
- III. stupeň : Czech Open a Mistrovství České republiky

V rámci svazu jsou dále pořádány celorepubliková setkání STM (setkání/soustředění středisek talentované mládeže). Dle potřeby mohou být organizovány i další soutěže.

1.2 Názvy jednotlivých soutěží

Oblastní úroveň

- Mistrovství oblasti

Územní úroveň

- Pohár Českého svazu Taekwon-Do ITF

Republiková úroveň

- Czech Open
- Mistrovství České republiky

2. Soutěžní disciplíny

Soutěže I. a II. stupně + Předkolo Mistrovství České republiky probíhají ve 3, resp. 4 soutěžních disciplínách Taekwon-Do ITF. Mistrovství České republiky probíhá ve 3, resp. 5 disciplínách

- **žáci** : technické sestavy (tul), sportovní boj (matsogi), speciální techniky (tukgi)
- **junioři** : technické sestavy (tul), sportovní boj (matsogi), speciální techniky (tukgi), silové přerážení (wiryok), sebeobrana (hosinsul)
- **senioři** : technické sestavy (tul), sportovní boj (matsogi), speciální techniky (tukgi), silové přerážení (wiryok), sebeobrana (hosinsul)

- **veteráni** : technické sestavy (tul), sportovní boj (matsogi), silové přerážení (wiryok), sebeobrana (hosinsul)

3. Soutěžní divize, skupiny a kategorie

3.1 Soutěže I. a II. stupně a Předkolo Mistrovství České republiky probíhají v divizi jednotlivců. Mistrovství České republiky pak v divizi jednotlivců i družstev. Závodníci jsou rozděleni do čtyř věkových skupin, přičemž o zařazení do skupiny rozhoduje ročník narození.

- **žakovská skupina** : soutěžící, kteří v kalendářním roce dovrší maximálně 13. rok věku, kdy spodní věková hranice není omezena
- **juniorská skupina** : soutěžící, kteří v kalendářním roce dovrší minimálně 14. rok a maximálně 18. rok věku
- **seniorská skupina** : soutěžící, kteří v kalendářním roce dovrší 19. rok věku a maximálně 39. rok věku
- **veteránská skupina** : soutěžící, kteří v kalendářním roce dovrší 40. rok věku, kdy horní věková hranice není nijak omezena

3.2 Závodníci zařazení do juniorské a seniorské věkové skupiny jsou pro soutěž v divizi jednotlivců dále rozděleni do dvou technických skupin

- **technická skupina "B"**: soutěžící, kteří jsou ke dni uzávěrky přihlášky na soutěž držiteli technického stupně minimálně 8. kup a maximálně 3. kup .
- **technická skupina "A"**: soutěžící, kteří jsou ke dni uzávěrky přihlášky na soutěž držiteli technického stupně 2. kup až IV. dan.
- **žakovská věková skupina** je od 8. kupu do III. danu.
- **veteránská věková skupina** je od 2. kupu do VI. danu.

Organizátorům oblastních soutěží je umožněno v případě nízkého počtu soutěžících sloučit technické skupiny "B" a "A".

3.3 Závodníci zařazení do věkových kategorií jsou v disciplínách technické sestavy a sportovní boj dále rozděleni do technických a váhových kategorií

TUL	žáci a žákyně	8.+7., 6.+5., 4.+3., 2.+1. kup, I., II., III. dan
	junioři a juniorky sk. "B"	8.+7., 6.+5., 4.+3. kup
	senioři a seniorky sk. "B"	8.+7., 6.+5., 4.+3. kup
	junioři a juniorky sk. "A"	2.+1. kup, I., II., III. dan
	senioři a seniorky sk. "A"	2.+1. kup, I., II., III., IV. dan
	veteráni a veteránky	2.+1. kup, I., II., III., IV., V., VI. dan

Pro zařazení závodníka do kategorie disciplíny tul je rozhodující technický stupeň platný ke dni uzávěrky přihlášek na soutěž. **Technické stupně DAN jsou platné ke dni zobrazení ve svazové databázi na webových stránkách Svazu.**

MATSOGI	žáci, žákyně	-32, -38, -44, -50, +50 kg
	juniorky "A", juniorky "B"	-46, -52, -58, -64, -70, +70 kg
	junioři "A", junioři "B"	-51, -57, -63, -69, -75, +75 kg
	seniorky "A", seniorky "B"	-51, -57, -63, -69, -75, +75 kg
	senioři "A", senioři "B"	-57, -64, -71, -78, -85, +85 kg
	veteráni	-73, -80, +80 kg
	veteránky	-61, -68, +68 kg

Pro zařazení závodníka do váhové kategorie je rozhodující aktuální váha při registraci k soutěži. V této disciplíně mohou soutěžit pouze nositelé technických stupňů 4. kup (2. kup v případě veteránů) a vyšších (ke dni uzávěrky přihlášek).

3.4 Ve speciálních technikách a v silovém přerážení soutěží jednotlivé věkové a technické skupiny divize jednotlivců v následujících technikách

TUKGI	žáci, žákyně	nopi, dollyo, nomo
	juniorky "A", seniorky "A"	nopi, dollyo, dolmyo, bandae, nomo
	juniorky "B", seniorky "B"	nopi, dollyo, nomo
	junioři "A", senioři "A"	nopi, dollyo, dolmyo, bandae, nomo
	junioři "B", senioři "B"	nopi, dollyo, nomo

V této disciplíně mohou soutěžit pouze nositelé technických stupňů 6. kup a vyšších (ke dni uzávěrky přihlášek).

Výšky jsou uvedeny v cm na střed desky :

	nopi	dollyo	dolmyo	bandae	nomo
žáci	215	210	-	-	130/70
žákyně	205	200	-	-	115/70
junioři A	250	245	220	220	240/70
junioři B	245	240	-	-	230/70
juniorky A	220	215	180	180	170/70
juniorky B	210	205	-	-	130/70
senioři A	260	255	230	230	250/70
senioři B	255	250	-	-	240/70
seniorky A	225	220	180	180	185/70
seniorky B	210	205	-	-	130/70

WIRYOK	juniorky "A", seniorky "A"	sonkal taerigi, ap palkup taerigi, yopcha jirugi, dollyo chagi, dolmyo yopcha jirugi
	juniorky "B", seniorky "B"	sonkal taerigi, yopcha jirugi, dollyo chagi
	junioři "A", senioři "A"	ap joomuk jirugi, sonkal taerigi, yopcha jirugi, dollyo chagi, bandae dollyo chagi
	junioři "B", senioři "B"	ap joomuk jirugi, sonkal taerigi, yopcha jirugi, dollyo chagi
	veteráni, veteránky	sonkal taerigi, yopcha jirugi, dolmyo chagi

Žáci a žákyně v silovém přerážení nesoutěží.

V této disciplíně mohou soutěžit pouze nositelé technických stupňů 6. kup a vyšších (ke dni uzávěrky přihlášek). Minimální věková hranice pro disciplínu wiryok je 15 let v den konání soutěže.

	ap joomuk	sonkal	yop chagi	dollyo chagi	bandae dollyo chagi
--	-----------	--------	-----------	--------------	---------------------

junioři A	2	2	3	2	2
junioři B	1	2	3	2	-
senioři A	2	2	4	3	3
senioři B	2	2	3	2	-
	sonkal	palkup	yop chagi	dolryo chagi	dolmyo chagi
juniorky A	1	1	2	2	2
juniorky B	1	-	2	2	-
seniorky A	2	2	3	2	3
seniorky B	1	-	2	2	-
veteráni	2	-	3	-	2
veteránky	1	-	2	-	2

desky jsou plastové - bílé

3.5 V divizi družstev se nerozlišuje technická skupina "A" a "B", nezbytná je pouze správná věková příslušnost jednotlivých členů týmu. Veteráni mohou být členy seniorských týmů. Ve všech disciplínách soutěží vždy stejný členové týmu (viz pravidla ITF). Soutěž probíhá dle následujícího schématu

TUL	Tým je složen z pěti členů a jednoho náhradníka. Členové družstva mohou být držitelé kteréhokoliv TS 8. kup a vyšší.
MATSOGI	Tým je složen z pěti členů a jednoho náhradníka. Do utkání sportovního boje mohou nastoupit pouze držitelé TS 4. kup a vyšších. Soutěž neprobíhá dle váhových kategorií.
TUKGI	Týmy žáků a žákyň mají pro tuto disciplínu 3+1 člena/členku. Soutěžními technikami jsou stejně jako v divizi jednotlivců nopi chagi, dolryo chagi a nomo chagi. Týmy juniorů, juniorek, seniorů a seniorek mají 5+1 člena a bez ohledu na jejich příslušnost k technické skupině "A" nebo "B" se soutěží ve všech pěti technikách (nopi chagi, dolryo chagi, dolmyo chagi, bandae dolryo chagi, nomo chagi). Soutěžící technické skupiny „B“ soutěží pouze v technikách své skupiny. Členy družstva mohou být držitelé kteréhokoliv TS 6. kup a vyšší.
WIRYOK	Týmy žáků a žákyň v silovém přerážení nesoutěží. Týmy juniorů, juniorek, seniorů a seniorky mají 5+1 člena a bez ohledu na jejich příslušnost k technické skupině "A" nebo "B" se soutěží ve všech pěti technikách (ap joomuk jirugi/ap palkup taerigi, sonkal taerigi, yopcha jirugi, dolryo chagi a bandae dolryo chagi/dolmyo chagi). Soutěžící technické skupiny „B“ soutěží pouze v technikách své skupiny. Členy družstva mohou být držitelé kteréhokoliv TS 6. kup a vyšší.

3.6 V disciplíně sebeobrana nejsou rozlišeny věkové skupiny, společně soutěží junioři, senioři a veteráni. Minimální technický stupeň je 2. kup. Soutěží se v následujících kategoriích:

MIX	1 žena (hrdina) proti 2 útočníkům (muži, ženy nebo mix).
MUŽI	1 muž (hrdina) proti 3 útočníkům (muži).

4. Slučování technických a váhových kategorií

V případě nedostatečného obsazení některé soutěžní kategorie technických sestav nebo sportovního boje je možné kategorie sloučit. Pro slučování kategorií platí následující pravidla

- kategorie se sloučí, je-li obsazena méně než čtyřmi soutěžícími
- kategorii lze sloužit pouze s jednou, a to sousední vyšší kategorií, bez ohledu na četnost obsazení této vyšší kategorie. V případě nedostatečného obsazení nejvyšší kategorie v dané disciplíně je možné ji sloučit s nejbližší nižší kategorií
- není-li ani nejbližší sousední vyšší kategorie obsazena natolik, aby nově vzniklá kategorie čítala alespoň 4 soutěžící, lze v takovém případě kategorii sloučit ještě s jinou následnou vyšší (tj. sloučit 3 kategorie), avšak pouze po dohodě s přítomnými kouči na poradě po skončení registrace k dané soutěži

5. Účastníci soutěží

Účastníky soutěže se rozumí závodníci, koučové, rozhodčí, pořadatelé, organizátoři a hosté. Všichni účastníci soutěží jsou povinni dodržovat veškeré organizační pokyny a provozní řád daného sportovního zařízení, v jehož prostorách se soutěž koná. Účastníci soutěží se zdržují a pohybují pouze ve vyznačených prostorách haly. Všichni členové Českého svazu Taekwon-Do ITF bez ohledu na to, zda jsou v pozici závodníka, kouče, rozhodčího, pořadatele, organizátora či hosta, dodržují též zásady Taekwon-Do a směrnice svazu.

5.1. Závodník

Závodníkem se rozumí člen svazu, který startuje na dané soutěži jako jednotlivec nebo člen družstva v kterékoliv disciplíně. Každý závodník musí být členem svazu a musí mít platný průkaz svazu (viz směrnici o vydávání členských průkazů). Oděv závodníka podrobněji upravuje bod 6 této směrnice. Řídí se pokyny rozhodčích, organizátorů, pořadatelů, pověřených představitelů svazu a koučů. Chování závodníka dále upřesňují též pravidla ITF.

- Každý soutěžící je povinen zabezpečit si ve svém vlastním zájmu a na své náklady informaci o své zdravotní způsobilosti k účasti na soutěžích Taekwon-Do. U osob mladších 18 let má tuto povinnost jejich zákonný zástupce.
- Soutěžící je povinen před svojí první soutěží v daném kalendářním roce předložit a odevzdat vlastnoručně podepsané prohlášení následujícího znění: „Prohlašuji, že na základě lékařského posouzení svého zdravotního stavu, jsem způsobilý absolvovat fyzickou zátěž soutěžních utkání v Taekwon-Do ITF bez nebezpečí poškození svého zdraví.“ Za osoby mladší 18 let podepíše takové prohlášení jeho zákonný zástupce.
- Prohlášení, musí být opatřeno datem, které je shodné s kalendářním rokem, v němž se příslušná soutěž koná. Soutěžící předkládá prohlášení při registraci k dané soutěži nebo na sekretariátu Svazu prostřednictvím vedoucího své školy. Prohlášení se evidují na sekretariátu svazu a informace o jeho předložení pro daný kalendářní rok je zanesena do svazové databáze s možností kontroly prostřednictvím členského portálu (<http://portal.taekwondo.cz>)
- Formulář prohlášení je k dispozici na www.taekwondo.cz (sekce legislativa) nebo prostřednictvím členského portálu (zde je k dispozici verze s předtištěnými iniciálami daného člena Svazu).

Závodníci jsou povinni seznámit se s obsahem Antidopingové směrnice Českého svazu Taekwon-Do ITF a dodržovat povinnosti z ní vyplývající.

5.2 Kouč

Koučem se rozumí člen svazu, který zastupuje závodníky daného členského subjektu svazu při dané soutěži a je jedinou oprávněnou osobou, která může podat protest proti výroku rozhodčích při soutěži.

Při soutěži ve sportovním boji je povinen mít s sebou u zápasistě ručník. Oděv kouče upravují pravidla ITF. Po soutěžní ploše se kouč pohybuje v čisté sportovní sálové obuvi. Řídí se pokyny rozhodčích, organizátorů, pořadatelů a pověřených představitelů svazu.

Kouč je osoba starší 18 let a je seznámen s aktuálním zněním soutěžních pravidel Taekwon-Do ITF a modifikacemi Českého svazu Taekwon-Do ITF.

5.3 Rozhodčí

Rozhodčím se rozumí člen svazu starší 16-ti let, který se podílí na rozhodování sportovního klání a vyhodnocování výsledků dané soutěže. Oděv rozhodčího definují pravidla ITF. Je povinen znát aktuální znění soutěžních pravidel a je povinen zachovávat objektivitu při rozhodování. Řídí se pokyny hlavního rozhodčího, organizátorů a pověřených představitelů svazu. Rozhodčímu, který splnil výše uvedená kritéria, může být poskytnut příspěvek na účast v soutěži v souladu s rozhodnutím svazu. Dále mu může být dle rozhodnutí svazu vyplacena odměna ve stanovené výši. Podmínky pro získání licence rozhodčího jsou uvedeny ve směrnici č. 15.

5.4 Pořadatelé

Pořadatelem se rozumí osoba, která se podílí na provozním, technickém a materiálním zabezpečení soutěže. Řídí se pokyny ředitele soutěže, hlavního rozhodčího a všech pověřených představitelů svazu. Pořadatel, který splnil výše uvedená kritéria, může být poskytnut příspěvek na účast v soutěži v souladu s rozhodnutím svazu. Dále mu může být dle rozhodnutí svazu vyplacena odměna ve stanovené výši.

5.5. Organizátoři soutěže

Organizátory se rozumí osoby uvedené v propozicích dané soutěže jako organizátoři. Jsou jimi ředitel soutěže, hlavní rozhodčí, pracovník pověřený ekonomikou, pracovník pověřený počítačovým zpracováním a dle potřeby další osoby. Zpravidla se jedná o členy svazu. Jsou pověřeni příslušnými orgány svazu a jejich činnost probíhá v souladu s nařízeními těchto orgánů. Organizátorům soutěže může být poskytnut příspěvek na účast v soutěži v souladu s rozhodnutím svazu. Dále jim může být dle rozhodnutí svazu vyplacena odměna ve stanovené výši.

5.5 Hosté

Hosty jsou všichni účastníci soutěží, kteří nespádají pod definici bodů 5.1 - 5.5.

6. Dobok na národních soutěžích

Všichni závodníci na národních soutěžích pořádaných svazem budou mít dobok (starého či nového designu) dle soutěžních pravidel ITF, který může být doplněn o znak oddílu (na pravé straně hrudníku nebo na levé či pravé paži). Také logo sponzora podléhá předpisům ITF (na pravém či levém rukávu, velikost max. 10 x 5 cm). Dobok nesmí být nijak upravován (přelepován apod.). Na doboku nesmí být symboly ani nápisy ČR (např. státní vlajka, státní znak, nápisy Czech Republic, Česká republika, atd.). Veškeré náležitosti dle ITF musí splňovat i pásek soutěžícího, především rozměry a označení technického stupně. Technický stupeň, jméno a případné další údaje mohou být vyznačeny pouze na koncích pásku od uzlu dále, prostor po obvodu těla musí být bez jakýchkoliv nápisů, resp. označení. Na vyhlášení výsledků soutěže nastupují závodníci buď ve výše uvedeném doboku nebo ve sportovní soupravě s dlouhými nohavicemi (případně tričku). Jiný oděv není povolen. Po soutěžní ploše se závodník pohybuje bos nebo v čisté sportovní sálové obuvi.

7. Chrániče

Chrániče pro disciplínu sportovní boj musí být v souladu s metodikou „Chrániče schválené pro soutěže pořádané Českým svazem Taekwon-Do ITF“.

8. Vyhodnocování národních soutěží

Každá úroveň soutěží (oblastní, územní a republikové) má své vlastní celkové vyhodnocení. Vyhodnocení se provádí vždy na základě prostého srovnání celkového počtu získaných medailí. Do celkového hodnocení (jednotlivce i subjektů) se započítávají pouze medaile z kategorií obsazených 4 a více závodníky. Organizátor dané soutěže se bude snažit schváleným systémem slučování kategorií dosáhnout toho, aby bylo vždy co nejméně nedostatečně obsazených kategorií. V případě rovnosti počtu získaných medailí dvěma nebo více závodníky či subjekty se zavádí tzv. pomocné kritérium, kdy rozhoduje zisk zlaté, stříbrné nebo bronzové medaile dle preference disciplín: tul, matsogi, tukgi, wiryok a hosinsul.

8.1 Mistr oblasti bude vyhlašován na základě srovnání získaných medailí za daný rok na daných soutěžích (1. a 2. kolo oblastní soutěže). V případě rovnosti se použije pomocné kritérium (viz výše). V případě absolutní shodnosti získaných medailí v daném roce se titul mistr oblasti neudělí

8.2 Nejúspěšnější závodník Poháru Českého svazu Taekwon-Do ITF bude vyhlašován na základě srovnání získaných medailí na daném kole.

8.3 Mistr České republiky bude vyhlašován na základě srovnání získaných medailí na Mistrovství České republiky. V případě rovnosti se použije pomocné kritérium (viz výše). V případě absolutní shodnosti získaných medailí v daném roce se titul mistr České republiky neudělí. Mistr České republiky mohou mimo běžné vyhodnocení (trofej) také získat od svazu věčný dar.

8.4 Nejúspěšnější subjekt Mistrovství České republiky bude vyhlášen na základě srovnání získaných medailí na Mistrovství České republiky. V případě rovnosti se použije pomocné kritérium (viz výše). V případě absolutní shodnosti získaných medailí v daném roce se titul mistr České republiky neudělí. Subjekt rovněž získá titul "*Nejúspěšnější škola Mistrovství České republiky roku 201x*"

9. Poplatky a pokuty

9.1 Každý oficiální protest proti výroku rozhodčích je zpoplatněn částkou ve výši 500,- Kč.

9.2 Každá změna ve startovní listině (např. v souvislosti s chybným zařazením závodníka do kategorie apod.) po poradě koučů, je zpoplatněna částkou 1000,- Kč.

10. Propozice k soutěžím

Propozice k jednotlivým svazovým soutěžím musí být před zveřejněním předloženy svazu ke schválení. Veškeré konkrétní informace ke všem svazovým soutěžím, které nejsou obsaženy v této směrnici a budou zpracovány ve svazem schválených propozicích, mají platnost směrnice. Informace uvedené ve svazem schválených propozicích jsou nadřazeny této směrnici.

11. Závěrečná ustanovení

Účelem této směrnice je vytvořit jednotný standard pro všechny soutěže v rámci Českého svazu Taekwon-Do ITF. Soutěže v rámci Českého svazu Taekwon-Do ITF probíhají dle pravidel EITF a ITF s modifikacemi pro národní účely. Modifikace jsou vymezeny touto směrnicí, svazovými pokyny a případně propozicemi k jednotlivým soutěžím. Tato směrnice je závazná pro všechny soutěže v rámci Českého svazu Taekwon-Do ITF.

ČESKÝ SVAZ TAEKWON-DO ITF

Zátopkova 100 / 2, P. S. 40, Praha 6, 160 17, GSM sekretariát: +420 604 258 109

<http://www.taekwondo.cz> email: sekretariat@taekwondo.cz



CZECH OPEN 2015

Datum konání: **28. - 29. března 2015**

Místo konání: **Sportovní centrum Nymburk**, Sportovní 1801/2, Nymburk
<http://www.scnb.cz/sportovni-centrum-nymburk/cz>
GPS souřadnice: 50°10'39.39"N, 15°3'33.37"E

Pořadatel: Český svaz Taekwon-do ITF - oddělení soutěží
Ředitel soutěže: Ondřej Vrábel (+420 777 011 692)
Hlavní rozhodčí: Rostislav Kaňka (+420 602 409 399)

Přihlášky k soutěži a ubytování:

E-mailem na sekretariat@taekwondo.cz nebo elektronicky z programu Evidence Členů (ubytování a stravování e-mailem) nejpozději **do pondělí 23. března 2015, 12:00 hodin**. Po tomto termínu svaz ubytování a stravu nezajišťuje.

Ubytování: Zajišťuje organizátor přihlášeným závodníkům, rozhodčím a koučům. Organizátor z kapacitních důvodů negarantuje ubytování ve sportovním centru!
400 Kč / osoba / noc včetně snídaně

Stravování: oběd 120,- Kč
večeře 120,- Kč
(v ceně je polévka, hlavní jídlo, salát, zákusek, nealko nápoje)

Startovné: **400 Kč soutěžící / 500 Kč po uzávěrce přihlášek**

ORIENTAČNÍ ČASOVÝ PLÁN SOUTĚŽE

Sobota, 28. 3. 2015

10:00 – 12:00	registrace, vážení a ubytování (Sportovní centrum)
12:30	porada koučů (Sportovní centrum)
13:30	porada rozhodčích
14:00	zahájení 1. soutěžního dne (žakovská, juniorská a seniorská skupina)
	v sobotu proběhne kompletní soutěž žáků a žákyň
19:00	zakočení 1. soutěžního dne

Neděle, 29. 3. 2015

07:30 – 08:00	příchod do haly, snídaně rozhodčí (Sportovní centrum)
08:00	porada rozhodčích
08:30	zahájení 2. soutěžního dne
19:00	konec soutěže, vyhlášení nejúspěšnějších jednotlivců a škol

ČESKÝ SVAZ TAEKWON-DO ITF

Zátokova 100 / 2, P. S. 40, Praha 6, 160 17, GSM sekretariát: +420 604 258 109

<http://www.taekwondo.cz> email: sekretariat@taekwondo.cz



PROPOZICE SOUTĚŽE

I. Divize: jednotlivci

II. Skupina: **žáci, žákyně** - ročník 02, 03, 04 a mladší
junioři, juniorky - ročník 97, 98, 99, 00 a 01
senioři, seniorky - ročník 96, 95, 94, 93 a starší

III. Disciplíny a kategorie:

Junioři a senioři soutěží ve 4 disciplínách Taekwon-Do ITF (**tul, matsogi, tukgi a wiryok**) a žáci ve 3 disciplínách (**tul, matsogi a tukgi**).

Pro zařazení závodníka do kategorie je rozhodující technický stupeň platný ke dni uzávěrky přihlášek na soutěž. Stupeň DAN je platný dle databáze na webových stránkách svazu v den uzávěrky přihlášek.

TECHNICKÉ SESTAVY

<u>kategorie:</u>	žáci	8.+7., 6.+5., 4.+3., 2.+1. kup, I. Dan
	žákyně	8.+7., 6.+5., 4.+3., 2.+1. kup, I. Dan
	junioři	8.+7., 6.+5., 4.+3., 2.+1. kup, I., II., III. Dan
	juniorky	8.+7., 6.+5., 4.+3., 2.+1. kup, I., II., III. Dan
	senioři	8.+7., 6.+5., 4.+3., 2.+1. kup, I., II., III., IV. Dan
	seniorky	8.+7., 6.+5., 4.+3., 2.+1. kup, I., II., III., IV. Dan

eliminace: 1 povinná sestava
finále: 1 volitelná a 1 povinná sestava

SPORTOVNÍ BOJ

<u>kategorie:</u>	žáci	-32, -38, -44, -50, +50 kg
	žákyně	-32, -38, -44, -50, +50 kg
	junioři B	-51, -57, -63, -69, -75, +75 kg
	junioři A	-51, -57, -63, -69, -75, +75 kg
	juniorky B	-46, -52, -58, -64, -70, +70 kg
	juniorky A	-46, -52, -58, -64, -70, +70 kg
	senioři B	-57, -64, -71, -78, -85, +85 kg
	senioři A	-57, -64, -71, -78, -85, +85 kg
	seniorky A	-51, -57, -63, -69, -75, +75 kg
	seniorky B	-51, -57, -63, -69, -75, +75 kg

eliminace: utkání 1 x 3 min.
finále: utkání 2 x 2 min.

Ve sportovním boji mohou soutěžit pouze držitelé 4. kupu a vyššího.
Žáci a **junioři** mají povinný chránič hlavy.

ČESKÝ SVAZ TAEKWON-DO ITF

Zátopkova 100 / 2, P. S. 40, Praha 6, 160 17, GSM sekretariát: +420 604 258 109

<http://www.taekwondo.cz> email: sekretariat@taekwondo.cz



SPECIÁLNÍ TECHNIKY

	nopi	dollyo	dolmyo	bandae	nomo
Žáci	215	210	-	-	130/70
Žákyně	205	200	-	-	115/70
Junioři A	250	245	220	220	240/70
Junioři B	245	240	-	-	230/70
Juniorky A	220	215	180	180	170/70
Juniorky B	210	205	-	-	130/70
Senioři A	260	255	230	230	250/70
Senioři B	255	250	-	-	240/70
Seniorky A	225	220	180	180	185/70
Seniorky B	210	205	-	-	130/70

- v disciplíně mohou soutěžit pouze držitelé 6. kupu a vyššího
- bude použita kvalifikační technika dle volby závodníka
- oddíl může nominovat až 2 závodníky do jedné kategorie
- výšky a vzdálenosti jsou uvedeny v cm a na střed desky

ČESKÝ SVAZ TAEKWON-DO ITF

Zátokova 100 / 2, P. S. 40, Praha 6, 160 17, GSM sekretariát: +420 604 258 109

<http://www.taekwondo.cz> email: sekretariat@taekwondo.cz



Rozhodčí jsou po celou dobu soutěže povinni být oblečení dle pravidel ITF. **Oddílům budou proplaceny náklady na ubytování (sobota - neděle) a stravu oběd + večeře (sobota) a oběd (neděle). Členům Svazu dále příspěvek na cestovné ve výši 0,50 Kč/km na osobu.**

VII. Počet soutěžících:

Počet soutěžících, které může každá škola/klub/oddíl nominovat do soutěže, **není omezen**. Do každé soutěžní skupiny v disciplíně wiryok a tukgi může každá škola/klub/oddíl nominovat **až 2 závodníky**.

VIII. Trofeje:

Za 1., 2. a 3. místo v každé kategorii bude předána medaile. Trofeje budou předány i nejúspěšnějším jednotlivcům v jednotlivých soutěžních skupinách a rovněž budou předány poháry pro tři nejúspěšnější subjekty.

IX. Ostatní:

Registrace a úhrady:

- Oddíl objednává ubytování a stravu pro své závodníky, kouče, hosty a rovněž **ROZHODČÍ!!!**
- Ubytování a stravu pro všechny členy výpravy oddíl vyřizuje na recepci Sportovního centra.
- Platbu ubytování a stravy provede oddíl rovněž na recepci Sportovního centra.
- Registrace k vlastní soutěži se sestává:
 - Kontrola přihlášky
 - Vážení soutěžících pro sportovní boj
 - Kontrola zdravotních prohlídek / prohlášení o zdravotní způsobilosti
 - Platba startovného a případných poplatků za rozhodčí
 - Vyúčtování náhrad za rozhodčí (ubytování, stravy a příspěvku na dopravu)
- Ubytování, registrace a vážení mohou probíhat na sobě zcela nezávisle.

Změny ve startovních listinách:

Každá změna ve startovní listině (např. v souvislosti s chybným zařazením závodníka do kategorie apod.) po poradě koučů bude provedena za poplatek **1000 Kč**.

Chrániče: Povolené chrániče pro závodníky se řídí výhradně seznamem schválených chráničů pro soutěže pořádané Českým svazem Taekwon-do ITF (k dispozici na www.taekwondo.cz v sekci „legislativa“).

Legislativa: Každý soutěžící je povinen předložit buď platnou lékařskou prohlídku vystavenou v roce 2015, nebo prohlášení o zdravotní způsobilosti na základě platného lékařského potvrzení. Prohlášení musí být vystaveno v roce 2015. Předtisknutý formulář je k dispozici na portále členů – <http://portal.taekwondo.cz> nebo v sekci legislativa na www.taekwondo.cz. Nepředkládají jej ti soutěžící, kteří na předchozích soutěžích Svazu doložili lékařskou prohlídku nebo prohlášení vystavené v roce 2015. **Spolu s prohlášením nebo lékařským potvrzením předloží plastový průkaz člena Svazu.**

Doping:

Vedoucí výpravy (kouč) je garantem, že soutěžící jeho oddílu jsou seznámeni s obsahem směrnice č. 14 – Pokyny pro boj proti dopingů v rámci systému všech soutěží Českého svazu Taekwon-Do ITF.

Akce je zařazena do programu sportovní reprezentace Taekwon-Do ITF České republiky.



KAMIL.SAMAL@GMAIL.COM WWW.LIGATAEKWONDO.CZ

NEJVĚTŠÍ MEZINÁRODNÍ SOUTĚŽ
V ČESKÉ REPUBLICE

MORAVIA OPEN 2015

17. - 18. 10. / OSTRAVA

2. ROČNÍK • HRUŠOVSKÁ 15/2953
702 00 OSTRAVA - PŘÍVOZ

ŽHAVÉ NOVINKY PRO ROK 2015

- POINTFIGHTING PŘES 350 ZÁVODNÍKŮ
- KATEGORIE DĚTI: MATSOGI TÝMŮ -
-7, -10, -13

ZÁVODNÍCI Z:
BULHARSKA, UKRAINY, POLSKA -
SLOVENSKA, SLOVINSKA -
FRANCIE, NIZOZEMÍ -

STARTOVNÉ:
500 Kč
-100 Kč * 20+ závodníků
-100 Kč * rozhodci

SHRNUTÍ 2014

ON-LINE PŘENOS, THE BEST OF THE BEST, FINANČNÍ ODMĚNA PRO VÍTEŽE MATSOGI
SENIORŮ, ZÁVODNÍCI Z: POLSKA (60), SLOVENSKA (40), SLOVINSKA (12)

MORAVIA OPEN 2015

Pořadatel: Škola Taekwon-Do ITF Karviná

ZÁKLADNÍ INFORMACE

- Datum konání:** **17. - 18. října 2015**
- Místo konání:** Hrušovská 15/2953 702 00 Ostrava - Přívoz
- Pořadatel:** Škola Taekwondo ITF Karviná, www.karvina.taekwondo.cz,
www.ligataekwondo.cz
- Kontaktní osoba:** Ing. Kamil Šamal (II. Dan), tel.: +420774745306, email:
kamil.samal@gmail.com
- Ředitel soutěže:** Ing. Kamil Šamal
- Hlavní rozhodčí:** Bc. Jiří Teslík (IV. Dan)
- Přihlášky k soutěži:** Emailem na kamil.samal@gmail.com nejpozději do středy 14. 10. 2015, 22:00
- Startovné:** 500 Kč (-100 Kč za rozhodčí, -100 Kč pro výpravy s minimálně 20 závodníky)
Tzn. 20ti členná výprava s rozhodčím 300 Kč na osobu
Druhý start (pouze matsogi): 100 Kč
- Registrace:** Kontrola účasti přihlášených závodníků, proběhne před zahájením samotné soutěže v pátek dne 16. 10. 2015 od 20:00 - 22:00 hod. a v sobotu dne 17. 10. od 8:00 – 10:00
Aktuální stav registrace: [ZDE](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ONvX38ip45pY5EODv9sdaXLxFmaXWVR9G2Rq9dERt_0/edit)
(https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ONvX38ip45pY5EODv9sdaXLxFmaXWVR9G2Rq9dERt_0/edit)

U seniorů a seniorek za vítězství v boji = odměna 30% ze startovného jejich kategorií.

**Velké finále best of the best v SOBOTU 17.10. v 19:00 – vítězové 4 nejvyšších váhových kategorií seniorů a seniorek se utkají proti sobě o money prize!!!
(výše money prize bude oznámena na slavnostním zahájení)**

MORAVIA OPEN 2015

Pořadatel: Škola Taekwon-Do ITF Karviná

ORIENTAČNÍ ČASOVÝ PLÁN SOUTĚŽE

Pátek, 16. 10. 2015	20:00 – 22:00	registrace a vážení
Sobota, 17. 10. 2015	8:00 – 10:00	registrace a vážení
	11:00	porada rozhodčích
	11:30	porada koučů
	12:00	slavnostní zahájení Moravia open (v sobotu proběhnou komplet soutěže mini, mladší žáci a starší žáci, matsogi seniorů)
	19:00	Best of the best – finálový večer
	21:00	předpokládaný konec 1. soutěžního dne (doba ukončení je orientační)
Neděle, 18. 10. 2015	8:00	příchod do haly
	8:15	porada rozhodčích
	8:30	porada koučů
	9:00	pokračování soutěže (senioři tuly a junioři komplet)
	15:00	předpokládaný konec soutěže (doba ukončení je orientační)

PROPOZICE SOUTĚŽE

I. Divize: jednotlivci, týmy (pouze matsogi)

II. Skupina: mini – ročník 2008 a mladší
mladší žáci a žákyně – ročník 07, 06, 05
starší žáci, žákyně – ročník 04, 03, 02
junioři, juniorky – ročník 97, 98, 99, 00, 01
senioři, seniorky – ročník 96, 94, 93 a starší

III. Disciplíny a kategorie: Soutěž mini, mladších a starších žáků, juniorů a seniorů ve 3 individuálních disciplínách (tul, matsogi, t-ki) a týmové matsogi

TECHNICKÉ SESTAVY – DIVIZE JEDNOTLIVCI

Kategorie: mini žáci a žákyně: 10. + 9., 8. kup a výše
mladší žáci a žákyně: 10. + 9., 8. + 7., 6. kup a výše

MORAVIA OPEN 2015

Pořadatel: Škola Taekwon-Do ITF Karviná

starší žáci a žákyně: 10. + 9., 8. + 7., 6. + 5., 4. + 3., 2. kup a výše
junioři a juniorky: 10. + 9., 8. + 7., 6. + 5., 4. + 3., 2. + 1., I. dan a výše
senioři a seniorky: 10. + 9., 8. + 7., 6. + 5., 4. + 3., 2. + 1., I. dan, II. dan a výše
Eliminace: 1 povinná sestava dle technického stupně soutěžícího
Finále: 1 volitelná a 1 povinná sestava dle technického stupně soutěžícího

SPORTOVNÍ BOJ – DIVIZE JEDNOTLIVCI

Ve všech druzích bojů se jede systém oprav (po první prohře je nasazen bojovník do opravného pavouku a stále bojuje o medaili). V případě, že budou v kategorii jen 3 bojovníci, utkají se systémem každý s každým.

Váhové kategorie: mini: -120, +120 cm
mladší žáci a žákyně: -130, -140, +140 cm (matsogi i pointfighting)
starší žáci a žákyně: -32, -38, -44, -50, +50 kg (-140, -150, +150 cm pointfighting)
junioři: -51, -57, -63, -69, -75, +75 kg
juniorky: -46, -52, -58, -64, -70, +70 kg
senioři: -57, -64, -71, -78, -85, +85 kg
seniorky: -51, -57, -63, -69, -75, +75 kg

Mini: -7 let pointfighting s pěnovými tyčkami (80cm)

Eliminace: utkání 1 x 1 min
Finále: utkání 2 x 1 min

Mladší žáci a žákyně: pointfighting (10. – 5. kup)

Eliminace: utkání 1 x 1 min
Finále: utkání 2 x 1 min

Mladší žáci a žákyně: matsogi (4. kup a výše)

Eliminace: utkání 1 x 1,5 min
Finále: utkání 2 x 1 min

Starší žáci a žákyně: pointfighting (10. – 5. kup)

Eliminace: utkání 1 x 1,5 min
Finále: utkání 2 x 1 min

Starší žáci a žákyně: matsogi (4. kup a výše)

MORAVIA OPEN 2015

Pořadatel: Škola Taekwon-Do ITF Karviná

Eliminace: utkání 1 x 2 min
Finále: utkání 2 x 1,5 min

Juniorské a seniorské kategorie: **pointfighting (10. – 5. kup)**

Eliminace: utkání 1 x 2 min
Finále: utkání 2 x 1,5 min

Juniorské a seniorské kategorie: **matsogi (4. kup a výše)**

Eliminace: utkání 1 x 3 min
Finále: utkání 2 x 2 min

Chrániče: rukou, nohou, suspensor a chránič zubů
Ve sportovním boji mají žáci a junioři povinný chránič hlavy

T-KI – DIVIZE JEDNOTLIVCI

Nominační technika: pouze NOPI CHAGI

Jednotlivec si nahlásí výšku techniky nopi chagi. Ze všech, kteří se nominují, se vyberou 3 nejlepší (v případě, že si výšku nahlásí a úspěšně zvládne více jednotlivců, postoupí všichni takto nominováni). Ti budou pokračovat v dalších technikách:

senioři a junioři: dollyo, dolmyo, bandae

mladší i starší žáci: dollyo

Věková kategorie mini místo této disciplíny bude soutěžit v počtu kopnutí za 10 sekund na lapu!
Lapa bude v pozici pro kop dollyo chagi.

OSTATNÍ

Sloučení kategorií: V případě malého počtu závodníků v kategorii si organizátor vyhrazuje právo tyto kategorie sloučit. Vždy tak bude provedeno po domluvě s kouči.

Protest: Protest proti výroku rozhodčích během soutěže může podat pouze kouč písemně v souladu s procedurou (do 5 min. od ukončení zápasu) se zálohou 500 Kč do rukou hlavního rozhodčího.

MORAVIA OPEN 2015

Pořadatel: Škola Taekwon-Do ITF Karviná

- Rozhodčí:** Není žádná pokuta za nedodání rozhodčího. Subjekty, které se budou účastnit této soutěže a zajistí alespoň 1 rozhodčího, dostanou slevu na startovním 100 Kč/soutěžící
- Počet soutěžících:** Počet soutěžících, které může každá škola/klub/oddíl nominovat do soutěže, není omezen.
- Ostatní:** **Každý soutěžící startuje na vlastní riziko. Každý závodník bude mít podepsaný revers.**
- Poháry:** Poháry budou předány nejlepším jednotlivcům a třem nejlepším výpravám. Nejlepší výpravy se vyhodnotí dle klíče: zlatá medaile = 3 body, stříbrná medaile = 2 body a bronzová medaile = 1 bod.
- Soutěž:** Organizátor vyhlašuje soutěž o největší výpravu. Tým, který přiveze nejvíce závodníků, obdrží lapy od firmy IPPON, která bude mít během soutěže v hale svůj stánek (nevztahuje se na pořádající oddíl).
- Online přenos:** Na www.ligataekwondo.cz budeme poprvé vysílat online přenos z několika ringů!
- Harmonogram kategorií:** Na místě bude vyvěšen harmonogram všech ringů. Budete tak vědět o tom, kdy vaše kategorie začíná.
- TOP TEN liga:** Výsledky se započítávají do celoroční TOP TEN ligy. Čeští závodníci budou naložováni do pavouků podle žebříčků tak, že dva nejlepší závodníci se mohou spolu utkat až ve finále.
- Občerstvení:** Na místě bude občerstvení.

Těšíme na vás,
organizátor Kamil Šamal

MORAVIA OPEN 2015

Pořadatel: Škola Taekwon-Do ITF Karviná

ORIGINÁLNÍ TURNAJOVÉ TRIČKO

Je zde možnost si objednat originální turnajové tričko. Můžete si objednat tričko s ČESKOU REPUBLIKOU na zády nebo s **VLASTNÍM JMÉNEM!** Nezapomeňte, že objednávka musí být odeslána **nejpozději do pátku 10. října 2015 – 12:00.** Po tomto datu nemůžeme zaručit, že bude tričko možno vyzvednout přímo na turnaji.

Své objednávky posílejte na e-mail: kamil.samal@gmail.com. V případě, že si zvolíte variantu s vlastním jménem, nezapomeňte v emailu uvést jaké jméno/a mají být napsána na zadní straně trička.

CENÍK

VELIKOST	XXS, XS, S	M, L, XL, XXL
CENA	400 Kč	520 Kč
CENA S VLASTNÍM JMÉNEM	450 Kč	570 Kč

Trička

ČESKÁ REPUBLIKA



MORAVIA OPEN 2015

Pořadatel: Škola Taekwon-Do ITF Karviná

REVERS

Název soutěže: MORAVIA OPEN 2015

Místo konání: Ostrava-Přívoz

Datum konání: 17. - 18. 10. 2015

Jméno a příjmení:

Rodné číslo:

Já níže podepsaný(á) tímto svým podpisem potvrzuji, že se účastním uvedené sportovní soutěže na vlastní riziko a nebezpečí.

Prohlašuji, že jsem psychicky i zdravotně způsobilý(á) účastnit se této soutěže a v případě jakéhokoli úrazu nebudu po Taekwondo ITF Karviná požadovat žádné finanční ani jiné odškodnění a bolestné.

Dále prohlašuji, že jsem si tento písemný souhlas před jeho podpisem řádně přečetl(a) a podepsal(a) ho dle mé pravé, svobodné a vážně míněné vůle. Na důkaz souhlasu s celým obsahem tohoto reversu připojuji vlastnoruční podpis.

Závodníkům, kteří nedovršili v den závodu 18 let, podepisuje revers jejich zákonný zástupce.

Dne Podpis účastníka soutěže / zákonného zástupce